



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karel Sakánek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Karel Sakánek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, postup a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem provede student strategickou a finanční analýzu podniku za posledních 5 let, a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-2-5-0032-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. 4. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh podnikového finančního plánu. Práce je rozdělena do několika kapitol. V první části práce jsou popsána teoretická východiska potřebná pro zpracování daného tématu. Dále je představena vybraná společnost a je provedena její strategická a finanční analýza. Následuje návrh podnikového finančního plánu pro nadcházející čtyři roky v optimistické a pesimistické variantě. Na závěr je provedeno celkové zhodnocení finančního plánu.

Abstract

This master's thesis is focused on a draft of a corporate financial plan. The thesis is divided into several parts. The first part describes a theoretical background needed to process the topic. Next part consists of description of a selected company and its strategic and financial analysis. This is followed by a draft of the corporate financial plan for the next four years in an optimistic and pessimistic version. Finally, an overall evaluation of the financial plan is made.

Klíčová slova

finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, plánované účetní výkazy

Key words

financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, projected financial statements

Bibliografická citace

SAKÁNEK, Karel. Návrh podnikového finančního plánu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135023>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za cenné rady, konzultace a čas, který mi věnoval při vedení této práce. Můj dík patří také celé společnosti Prefa Brno, a. s. a zejména panu Ing. Aleši Killerovi, který byl vždy ochotný mi věnovat svůj čas a poskytnout potřebné informace, bez kterých by tato práce nikdy nemohla být úspěšně zpracována.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	14
1.1 Finanční plánování.....	14
1.1.1 Přínosy finančního plánování.....	15
1.1.2 Zásady finančního plánování.....	15
1.1.3 Postup při finančním plánování a jeho výstupy.....	16
1.1.4 Klasifikace finančních plánů podle času.....	17
1.1.5 Základní stavební kameny finančního plánu – generátory hodnoty.....	17
1.1.6 Sestavení finančního plánu.....	20
1.2 Strategická analýza.....	24
1.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí.....	25
1.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí.....	26
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	28
1.2.4 SWOT analýza.....	30
1.3 Finanční analýza.....	31
1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	32
1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	33
1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	34
1.3.4 Souhrnné indexy hodnocení.....	41
2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA.....	43
2.1 Představení společnosti.....	43
2.1.1 Historie společnosti.....	44
2.1.2 Současnost.....	44
2.2 Strategická analýza.....	45

2.2.1	Analýza vnějšího makroprostředí	45
2.2.2	Analýza vnějšího mikroprostředí	56
2.2.3	Analýza vnitřního prostředí	60
2.3	Finanční analýza	65
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	66
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	72
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů	74
2.3.4	Souhrnný index hodnocení	91
2.4	SWOT analýza	93
2.4.1	Bodové hodnocení	96
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	98
3.1	Stanovení cíle pro plánovací období	98
3.2	Prognóza generátorů hodnoty	98
3.2.1	Tržby	98
3.2.2	Provozní zisková marže	104
3.2.3	Položky pracovního kapitálu	106
3.2.4	Investice do dlouhodobého majetku	108
3.3	Další předpoklady pro sestavení finančního plánu	114
3.3.1	Likvidita	114
3.3.2	Podíly na zisku	114
3.3.3	Efektivní sazba daně	115
3.3.4	Závazky k úvěrovým institucím	115
3.4	Pesimistická varianta finančního plánu	118
3.4.1	Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta	118
3.4.2	Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta	119
3.4.3	Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta	121

3.4.4	Výkaz peněžních toků – pesimistická varianta	122
3.5	Optimistická varianta finančního plánu	123
3.5.1	Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	124
3.5.2	Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta	125
3.5.3	Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta	126
3.5.4	Výkaz peněžních toků – optimistická varianta	127
3.6	Zhodnocení variant finančního plánu.....	127
3.6.1	Ukazatele rentability	128
3.6.2	Ukazatele aktivity	129
3.6.3	Ukazatele likvidity	130
3.6.4	Ukazatele zadluženosti	131
3.6.5	Souhrnný index hodnocení	133
ZÁVĚR		135
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		137
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		142
SEZNAM OBRÁZKŮ		143
SEZNAM TABULEK		144
SEZNAM GRAFŮ		147
SEZNAM VZORCŮ.....		148
SEZNAM PŘÍLOH.....		149

ÚVOD

Každá společnost, která se snaží o zvyšování svojí tržní hodnoty, potřebuje mít k dispozici nástroje, které jí pomůžou tohoto cíle dosahovat. Jedním z těchto nástrojů je finanční plánování, které patří mezi hlavní činnosti finančního řízení společnosti. Finanční plánování pomáhá společnosti zajišťovat likviditu a je založeno na určení velikosti zdrojů, které jsou nutné k financování potřeb společnosti. Jedná se o soubor činností, díky kterým může společnost předpovídat budoucí efekty svých finančních a investičních rozhodnutí. Z tohoto důvodu slouží také jako včasné varování, neboť umožňuje předvídat krizové situace, které by mohly nastat. Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který je možné zpracovat ve více variantách, například ve variantě optimistické a pesimistické. Finanční plánování je tedy důležitý nástroj, který pomáhá vedení společnosti dosahovat vytyčených cílů, průběžně sledovat vývoj situace a být připraveno reagovat na změny, které mohou na trhu nastat.

Tématem této diplomové práce je návrh podnikového finančního plánu. Toto téma jsem si vybral z několika důvodů. Vzhledem k oboru, který studuji, je pro mě tohle téma zajímavé a přínosné. Díky spolupráci s vybranou společností můžu pracovat s reálnými účetními výkazy a nahlédnout do finančního řízení společnosti. Věřím, že zpracování této diplomové práce povede k prohloubení mých znalostí v dané problematice a bude pro mě užitečné. Zároveň doufám, že výsledky této práce budou užitečné i pro vybranou společnost.

Práce neobsahuje pouhý návrh podnikového finančního plánu, ale také další kroky, které jsou k sestavení plánu potřebné. Jedná se zejména o zpracování strategické a finanční analýzy, které jsou důležité pro získání potřebných informací o společnosti a slouží jako základ pro sestavení finančního plánu.

Pro moji diplomovou práci jsem si vybral společnost Prefa Brno, a. s., která sídlí v Brně a je předním výrobcem betonových stavebních dílců v České republice. Společnost se specializuje na dodávky kvalitních výrobků z betonu, železobetonu a předpjatého betonu. Také se zabývá poskytováním služeb souvisejících s dodávkami těchto výrobků.

CÍLE PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cílem této diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem bude také provedena strategická a finanční analýza podniku za posledních 5 let, a to včetně porovnání s konkurencí.

V první části práce jsou uvedeny důležité teoretické poznatky a popis metod, které jsou potřebné pro zpracování daného tématu. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku finančního plánování, jeho přínosy, zásady, postup při plánování a jeho výstupy, klasifikaci finančních plánů, prognózu generátorů hodnoty a na konkrétní metodiku sestavení finančního plánu. Dále je teoretická část zaměřena na strategickou analýzu společnosti, ve které nalezne uplatnění PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a také model 7 S. Nedílnou součástí teoretické části je také kapitola finanční analýzy, ve které jsou popsány metody, pomocí kterých bude analyzováno finanční zdraví společnosti. Jedná se o absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele finanční analýzy. Zahrnut bude také souhrnný index hodnocení, který slouží ke komplexnímu hodnocení finanční situace.

V další části práce bude nejprve představena vybraná společnost a následně budou aplikovány uvedené metody strategické a finanční analýzy. Jejich výsledky budou tvořit důležitý základ pro sestavení finančního plánu společnosti a poskytnou obraz o současné situaci společnosti z hlediska jejího vnějšího i vnitřního prostředí.

Poslední část této diplomové práce se bude zaměřovat na sestavení podnikového finančního plánu. Nejprve bude nutné zpracovat potřebné generátory hodnoty, které tvoří stavební kostru finančního plánu. Samotný návrh finančního plánu bude vypracován ve dvou variantách, a to variantě optimistické a pesimistické. Výsledné podoby finančního plánu budou následně podrobeny finanční analýze.

Pro zpracování diplomové práce bude využito několika vědeckých metod, které jsou uvedeny níže:

- Analýza – Jde o rozbor vlastností, vztahů, faktů a umožňuje odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů. Analýza bude využita zejména v rámci strategické a finanční analýzy společnosti. Dále vstoupí také do tvorby finančního plánu při zjišťování, který makroekonomický ukazatel nejvíce ovlivňuje výši tržeb relevantního odvětví.
- Komparace – Jedná se o srovnání údajů získaných měření. Tato metoda bude důležitá pro finanční analýzu, kdy budou získané hodnoty analyzované společnosti srovnávány s jejími konkurenty a s oborovými průměry. Komparace bude využito také při srovnávání optimistické a pesimistické varianty finančního plánu.
- Syntéza – Znamená myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek. Bude se týkat vyvozování závěrů ze strategické a finanční analýzy. Bude souviset také se samotným sestavováním finančního plánu.
- Indukce a dedukce – Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech, tedy od jednotlivého k obecnému. Dedukce jde opačným směrem, protože vyvozuje závěry pro konkrétní případ z obecných pravidel. Jde tedy o usuzování z obecného na jednotlivé. Tyto metody jsou využity při sestavování finančního plánu.
- Statistické metody – Postihují závislosti a vztahy mezi jednotlivými ekonomickými veličinami. Konkrétně bude využito regresní analýzy, která bude aplikována v rámci zjišťování závislosti mezi makroekonomickými ukazateli a výši tržeb relevantního odvětví.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska potřebná pro sestavení finančního plánu společnosti. Nejprve budou v této kapitole uvedeny důležité teoretické poznatky z oblasti finančního plánování a bude formulován postup sestavení finančního plánu. Dále budou popsány metody strategické a finanční analýzy. Teoretická část slouží k porozumění dané problematiky a bude základem pro praktickou aplikaci metod v dalších částech práce.

1.1 Finanční plánování

Jedno staré přísloví říká: „*Kdo je připraven, není ohrožen.*“ Pokud má společnost úspěšně zvládnout nástrahy trhu a zvyšovat svoji tržní hodnotu, potom musí mít stanoveny postupné cíle a nástroje, pomocí nichž těchto cílů dosáhne. Jedním z těchto nástrojů, který by měl zobrazovat očekávání společnosti a měl by ji umět připravit na možné problémy, je finanční plánování (1, s. 501).

Finanční plánování může být definováno jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti. **Finanční plán** je poté nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje společnosti a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli. Účelem finančního plánování je zajištění likvidity a je založeno na určení velikosti struktury zdrojů nutných k financování potřeb společnosti. Řečeno jinými slovy, finanční plán zobrazuje pro daná plánovací období finanční efekty firemních aktivit. Není ovšem pasivním promítnutím firemního dění do finančních kategorií, ale je nástrojem pro zajišťování finanční rovnováhy (2, s. 157).

Finanční plánování tedy patří mezi hlavní činnosti finančního řízení společnosti a přispívá k plnění hlavního cíle podnikání, tj. **zvyšování tržní hodnoty společnosti**. Finanční plán vychází ze současného stavu finanční situace dané společnosti a navazuje na její současné výsledky hospodaření. Jedná se o integrující plán společnosti, neboť všechny činnosti společnosti se v důsledku promítají do peněžních prostředků. (3, s. 196).

1.1.1 Přínosy finančního plánování

Mezi hlavní přínosy finančního plánování můžeme zařadit zejména:

- zpracování strategie a taktiky vedoucí k dosažení podnikových cílů,
- pravidelné zpracování analýz vnějších i vnitřních podmínek pro podnikání a preventivní reakce na tyto podmínky, tj. aktivní předcházení problémům,
- minimalizace riskantního jednání managementu, tj. odhalení případných negativních jevů v budoucnosti, plynoucích z optimistických, resp. reálných předpokladů budoucích výsledků,
- modelování dopadu současných rozhodnutí do budoucnosti v číselném vyjádření,
- zajištění věcného a peněžního souladu dílčích podnikových plánů a činností,
- kvantifikaci hodnoty, struktury a doby splatnosti zdrojů kapitálu pro realizaci plánovaných věcných činností, v prověření možností zajištění chybějících zdrojů kapitálu,
- identifikaci a řízení rizika vyplývající ze zapojení různých zdrojů kapitálu do podnikání,
- zajištění optimálního využití instalovaných výrobních kapacit, ve správné kombinaci výrobních faktorů,
- cílevědomé chování prvků systému (pracovníků),
- odstranění, popř. minimalizace komunikačních bariér uvnitř společnosti (4, s. 156-157).

1.1.2 Zásady finančního plánování

Při sestavování finančního plánu by měly být dodrženy určité zásady finančního plánování, mezi které patří zejména: systematickosti, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost. První zásadou, **zásadou systematickosti**, se rozumí systematické sledování určitého základního cíle, kterým je v tomto případě maximalizace tržní hodnoty, jemuž musí podléhat další cíle v podobě maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů, udržování stanovené výše likvidity apod. Druhá zásada, **zásada úplnosti**, vychází z požadavku zahrnout do procesu plánování všechny činnosti a všechny možné faktory. Třetí zásadou je **zásada přehlednosti**, jež má umožnit každému snadnou operativnost při jeho vyplňování i následné kontrole jeho plnění. Čtvrtá

zásada, **zásada periodičnosti**, spočívá v tom, že je plán sestavován vždy v pravidelných, po sobě jdoucích obdobích. Pátou zásadou, **zásadou pružnosti**, se má na mysli aktualizování plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období. S předchozími dvěma zásadami úzce souvisí i poslední zásada, **zásada klouzavosti**, která spočívá v tom, že plánovací horizont nového finančního plánu alespoň částečně překrývá plánovaný horizont předchozího finančního plánu (1, s. 501).

1.1.3 Postup při finančním plánování a jeho výstupy

Finanční plánování zahrnuje několik postupových kroků, mezi které patří:

1. stanovení metody plánování, plánovaného horizontu a velikosti jednoho plánovaného období,
2. sběr dat z účetnictví, z ostatních ekonomických plánů, z makroekonomických prognóz a z ostatních zdrojů,
3. provedení finanční analýzy, tj. procesu vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finanční hospodaření společnosti v předchozích letech,
4. sestavení finančního plánu,
5. kontrola plnění plánu (1, s. 503-504).

Finanční plán je žádoucí zpracovat ve více variantách, např. varianta optimistická a pesimistická. Při sestavování samotného finančního plánu (bod 4 ve výše uvedených postupových krocích) se obvykle doporučuje postupovat v následujícím pořadí:

1. sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty,
2. sestavení plánované rozvahy,
3. sestavení plánovaného výkazu cash flow,
4. kontrola přípustnosti finančního plánu (3, s. 201).

Obecně akceptovanými výstupy podnikového finančního plánování (dlouhodobého i krátkodobého) jsou tedy plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výkaz cash flow a komentář, který objasňuje informace, ze kterých plán vychází, použité metody při jeho sestavení a cíle, které plán podporuje (4, s. 158).

Informace pro finanční plánování získává společnost jak z vnitřních zdrojů, které tvoří převážně účetní informace, tak ze zdrojů vnějších (5, s. 131).

Sestavené výkazy se prostřednictvím **finanční analýzy** testují vzhledem k cílům společnosti. V případě nedosažení potřebných výsledků plánovaných hodnot se plánovací proces (i několikrát) opakuje (4, s. 158).

1.1.4 Klasifikace finančních plánů podle času

Rozhodujícím faktorem pro členění finančních plánů je časový horizont. Plány mohou být sestavovány pro různě dlouhá časová období a na základě toho je členíme na krátkodobé a dlouhodobé (2, s. 159).

Krátkodobý finanční plán obvykle zahrnuje časový horizont několika měsíců až jednoho roku, který souvisí s běžnou hospodářskou činností a plánováním toku peněžních příjmů a výdajů. Tento plán je zaměřen na obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu společnosti (2, s. 159).

Dlouhodobý finanční plán se uplatňuje v časovém horizontu delším než jeden rok, obvykle dvou až pěti let, resp. i více let. Úkolem je opět plánování potřeby finančních zdrojů s několikaletým výhledem do budoucnosti. Pokud existuje více rozvojových projektů, tak se finanční plán sestavuje sečtením důsledků jednotlivých uvažovaných projektů, které hodlá společnost realizovat v daném časovém horizontu (2, s. 159).

Dlouhodobý finanční plán se stává významným také pro externí uživatele, jako jsou například banky v případě posuzování vhodnosti poskytnutí bankovních úvěrů či potenciální investoři (3, s. 197).

1.1.5 Základní stavební kameny finančního plánu – generátory hodnoty

Základní kostru finančního plánu by měla tvořit **prognóza generátorů hodnoty**. Generátory hodnoty se rozumí soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu společnosti (6, s. 149-150).

Níže budou uvedeny a popsány čtyři generátory hodnoty, které budou potřebné pro tuto diplomovou práci.

1.1.5.1 Tržby

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb patří mezi nejdůležitější položku v plánovém výkazu zisku a ztráty, protože tvoří rozhodující složku výnosů u většiny společností. Pro

projekci budoucí výše tržeb lze využít například **regresní a korelační analýzu** (2, s. 177-178)

Tyto metody stanovují budoucí vývoj dané veličiny (v tomto případě tržeb) v závislosti na vývoji určitých (nezávisle proměnných) veličin, které ji ovlivňují. V případě tržeb to budou například makroekonomické ukazatele HDP, nezaměstnanost, příjmy domácností apod. (7, s. 201)

V rámci zjišťování velikosti vzájemné lineární vazby mezi náhodnými veličinami X a Y (tržbami a makroekonomickým ukazatelem) bude využito statistických metod pro dvourozměrné datové soubory. Konkrétní charakteristika, která tuto vazbu vyjadřuje, se nazývá výběrový koeficient korelace (8, s. 57). V tabulkovém softwaru Excel je pro jeho výpočet možné využít funkci „CORREL.“

Výběrový koeficient korelace je normován, a to tím, že jeho absolutní hodnota nepřevyší číslo 1. Pokud je výběrový koeficient korelace roven nule, tak to znamená, že náhodné veličiny X a Y v datovém souboru jsou nekorelované. Jestliže je koeficient kladný (záporný), pak to znamená, že náhodné veličiny X a Y jsou kladně (záporně) korelovány. To znamená, že pro větší hodnoty jedné náhodné veličiny se dají očekávat větší (menší) hodnoty druhé náhodné veličiny (8, s. 57-58).

Podle velikosti absolutní hodnoty koeficientu korelace se poté uvádí slovní vyjádření a velikost stochastické lineární závislosti mezi náhodnými veličinami X a Y. Tato závislost může být:

- velmi slabá, pokud je výběrový korelační koeficient blízký k nule,
- průměrná, pokud je výběrový korelační koeficient blízký k jedné polovině,
- velmi silná, pokud je výběrový korelační koeficient blízký k jedné (8, s. 58).

Pomocí časových řad minulých tržeb a časových řad ovlivňujícího faktoru (zjištěného makroekonomického ukazatele s nejvyšším vlivem na výši tržeb) za minulé období se následně stanoví parametry regresní funkce (7, s. 201).

Pro stanovení budoucích hodnot tržeb pomocí této regresní funkce je třeba stanovit prognózu hodnot ovlivňujícího faktoru (makroekonomického ukazatele) v plánovacím období. Následně jeho dosazením do regresní funkce získáme prognózu tržeb společnosti pro plánovací období (7, s. 201).

Odhad vývoje makroekonomických ukazatelů (ovlivňujících faktorů) v budoucích letech lze získat například z dokumentu „Makroekonomická predikce České republiky“, který zpracovává a pravidelně zveřejňuje Ministerstvo financí.

1.1.5.2 Provozní zisková marže

Pro výpočet provozní ziskové marže lze využít následující poměr:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{KPVH}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 1: Provozní zisková marže

(Zdroj: 6, s. 151)

KPVH je zkratkou pro korigovaný provozní výsledek hospodaření, ovšem pro účely této práce se místo KPVH bude využívat hodnoty provozního výsledku hospodaření.

K projekci ziskové marže se využívají dva přístupy – shora a zdola. V této práci bude využit pouze **přístup zdola**, jehož postup je následující: Nejprve je sestavena prognóza hlavních provozních nákladových položek, jako jsou náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady. Dále je prognóza doplněna o méně významné provozní nákladové položky a popřípadě i výnosy. Následně je dopočítán korigovaný provozní zisk jako rozdíl provozních výnosů a nákladů. Z tohoto zisku a tržeb je poté možno dopočítat ziskovou marži (6, s. 153).

1.1.5.3 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

Pro plánování položky **peněžních prostředků** můžeme využít ukazatel likvidity prvního stupně (bude popsán v kapitole finanční analýzy v rámci poměrových ukazatelů likvidity). Protože bude známa plánovaná výše krátkodobých cizích zdrojů a odhadnuta žádoucí výše ukazatele likvidity, je pak možné snadno určit potřebné peněžní prostředky jako součin výše likvidity a krátkodobých závazků (6, s. 157-158).

V rámci pracovního kapitálu je důležité zejména plánování **zásob, pohledávek a závazků**. Nejprve je potřeba analyzovat náročnost výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu. K tomu lze využít **ukazatel doby obratu**, u kterého je v čitateli určitá položka pracovního kapitálu (např. pohledávky) a ve jmenovateli jsou průměrné

denní tržby (ukazatel doby obratu bude opět blíže popsán v rámci finanční analýzy poměrových ukazatelů). Pomocí tohoto ukazatele je tedy zjišťována náročnost tržeb na položky pracovního kapitálu v minulosti a jak se tato náročnost v průběhu času měnila. Pokud například doba obratu zásob byla v minulosti relativně stejná, pak to znamená, že zásoby rostly přibližně stejným tempem jako tržby a náročnost tržeb na zásoby se neměnila. Pokud doba obratu narůstala, znamená to, že zásoby rostly rychleji než tržby a náročnost tržeb na zásoby se zvyšovala. V dalším kroku je potřebné zjistit hlavní faktory sledovaného vývoje. Faktory ovlivňující obrátkovost zásob mohou být například nákupní politika, dodavatelské cykly nebo úroveň minimálních zásob. U pohledávek se může jednat například o rostoucí konkurenci a vyvíjení tlaku na poskytování výhodnějších obchodních úvěrů, účinnost řízení a vymáhání pohledávek ze strany společnosti apod. Podobné faktory se týkají také obchodních závazků. V posledním kroku jsou učiněny předpoklady ohledně působení zjištěných faktorů do budoucnosti a v závislosti na tom je odhadnut vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu v budoucích letech (6, s. 158-160).

1.1.5.4 Investice do dlouhodobého majetku

Při plánování investiční náročnosti lze využít tři různých přístupů. **Globální přístup** je vhodný v případech, kdy investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. V rámci tohoto přístupu se využívá koeficient náročnosti tržeb na investice, který následně spolu s projekcí budoucích tržeb umožňuje odhadnout potřebné budoucí investice do provozně nutného dlouhodobého majetku. Další přístup, **přístup podle hlavních položek**, je použitelný zejména pro nejbližší roky. Vychází se při něm z konkrétních podnikových investičních plánů zahrnujících jednotlivé akce a projekty. Plány investic je také možno kontrolovat relací k odpisům, což zastupuje **přístup založený na odpisech**. Vychází se v něm z předpokladu, že investice pod úrovní odpisů, které jsou ještě třeba propočteny ze starších historických cen, budou u většiny společností sotva stačit k dlouhodobého přežití či dokonce růstu (6, s. 161-163).

1.1.6 Sestavení finančního plánu

Díky prognóze čtyř generátorů hodnoty, které jsou popsány v předchozí kapitole, jsou již naplánované stěžejní položky hlavního provozu společnosti. Tyto položky tvoří kostru

finančního plánu. Ten se bude skládat z výkazu zisku a ztráty (nazýváno také jako výsledovka), rozvahy a výkazu peněžních toků neboli výkazu cash flow (6, s. 175).

Níže je uveden postup pro stanovení hodnoty jednotlivých položek v rámci uvedených účetních výkazů.

1) VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (6, s. 179)

a) Hlavní činnost

- Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží = Tržby v předchozím roce * Tempo růstu odhadnuté ve strategické analýze.
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = Tržby * Procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty.
- Změna stavu zásob vlastní činnosti = Výše zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku - Výše této zásoby k začátku roku.
- Aktivace – pokud se vyskytovala pravidelně, je odhadnuta podle výše v minulosti, jinak není plánována vůbec.
- Osobní náklady = Tržby * Procento osobních nákladů odhadnuté v rámci generátorů hodnoty.
- Odpisy jsou převzaty z plánu investic a dlouhodobého majetku v rámci generátorů hodnoty.
- Ostatní opakující se provozní položky = Tržby * Procento odhadnuté v rámci generátorů, případně přímo převzaté z prognózy ziskové marže zdola.
- Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní = Tržby celkem - Náklady související s hlavním provozem.

b) Náklady na cizí kapitál

- Nákladové úroky jsou převzaty z plánu financování.

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- Tržby za prodej majetku jako výnosová položka a zůstatková cena prodaného majetku jako položka nákladová. Nepravidelné a obtížně předvídatelné položky se spíše neplánují.
- Výnosy z finančního majetku podle minulých hodnot a podle předpokládaných nákupů nebo odprodejů finančního majetku. Případně doplněno výnosovou a nákladovou položkou týkající se prodeje cenných papírů.

- Případné další výnosy a náklady související s provozně nepotřebným majetkem.

d) Celkový výsledek hospodaření

- Dopočítán celkový výsledek hospodaření a daň dle očekávané daňové sazby pro budoucí roky.

2) VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ (6, s. 180-181)

Stav peněžních prostředků počátku roku je převzat z rozvahy ke konci předchozího roku.

a) Peněžní tok z hlavního provozu

- Korigovaný provozní výsledek hospodaření je převzat z výsledovky a zdaněn předpokládanou daňovou sazbou.
- Odpisy a případně změna rezerv jsou převzaty z provozní části výsledovky.
- Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých neúročených závazků a případně změny časového rozlišení jsou převzaty z plánu provozně nutného pracovního kapitálu.
- Z předchozích položek je možné dopočítat provozní peněžní tok z hlavního provozu.
- Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku jsou převzaty z plánu dlouhodobého majetku a investic, který byl sestaven v rámci prognózy generátorů hodnoty.
- Vyčíslení volného peněžního toku z hlavního provozu jako provozní tok z hlavního provozu snížený o investiční výdaje do provozně nutného dlouhodobého majetku.

b) Náklady na cizí kapitál

- Platba nákladových úroků je převzata z výsledovky nebo z plánu financování.

c) Finanční činnost

- Do finančního cash flow jsou z plánu dlouhodobého financování převzaty předpokládané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z potřebných přijetí nových zdrojů.
- V některých případech je třeba naplánovat i příjem z externího navýšení vlastního kapitálu.
- Dále jsou do finančního cash flow naplánovány výdaje na výplaty dividend a podíly na zisku vlastníkům.

d) Peněžní tok celkem

- Jedná se o součet dílčích peněžních toků z částí a) až d).

Konečný stav peněžních prostředků = Počáteční stav + Plánovaný celkový peněžní tok.

3) ROZVAHA (6, s. 181-182)

a) Aktiva

- Dlouhodobý majetek ke konci roku je převzat z plánu investic v rámci generátorů hodnoty, případně je vypočítán způsobem: Stav ke konci roku = Stav ke konci předchozího roku + Pořízení nového majetku - Odpisy - Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku.
- Zásoby a pohledávky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu v generátorech hodnoty. Doplní se také další méně významné nebo neprovozní položky.
- Peněžní prostředky ke konci roku jsou převzaty z plánu peněžních toků.

b) Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy jsou obvykle ponechány na současné úrovni.
- Fondy ze zisku jsou také obvykle ponechány beze změny na současné úrovni.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + Výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku - Dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.
- Výsledek hospodaření běžného účetního období je převzat ze závěrečné části výsledovky.
- Krátkodobé neúročené závazky jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu. Doplněny jsou případně ostatní méně významné nebo neprovozní závazky.
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = Stav ke konci předchozího roku - Splátky + Nová přijetí.

Jako vhodný nástroj formální kontroly plánu je možné využít bilanční sumu. Po sestavení celého plánu se musí v každém roce rovnat součet aktiv a pasiv (6, s. 182).

Pokud se bilanční suma nerovná, doporučuje se hledat chybu tak, že se postupně dopočítávají meziroční změny stavu jednotlivých položek v rozvaze a porovnávají se s položkami výkazu cash flow. Výkaz cash flow totiž musí zachycovat veškeré změny rozvahových položek (6, s. 182).

Jak již bylo zmíněno, po sestavení finančního plánu by měla být provedena stručná finanční analýza tohoto plánu, která by měla navazovat na finanční analýzu pro ošetření finančního zdraví společnosti, provedenou za minulé roky (6, s. 183).

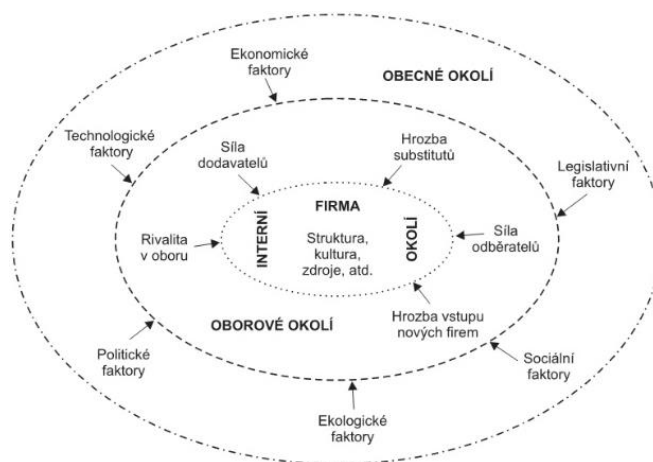
1.2 Strategická analýza

V souvislosti s finančním plánováním je strategická analýza společnosti důležitá z toho důvodu, protože je **základním vstupem do navazujících procesů strategického plánování**. Při této analýze se identifikují a hodnotí vnější a vnitřní faktory podnikového prostředí. Strategická analýza je velmi důležitá proto, aby společnost mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro společnost představují (9, s. 43).

Právě z důvodu vzniku nových příležitostí a na druhé straně potenciálních hrozeb je nutno okolí společnosti důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána skutečností, že hlavními příčinami růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování společnosti jsou v převážné většině dány vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě vnitřním stavem společnosti. Výzkumy také potvrzují, že společnosti, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější (10, s. 40).

Strategická analýza bývá členěna na **externí** a **interní**, přičemž externí analýzu dále členíme na analýzu **makroprostředí (obecné okolí)** a **mikroprostředí (oborové okolí)**. (11, s. 163-165).

Podnikatelské prostředí společnosti přehledně zobrazuje níže uvedený obrázek:



Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí společnosti
(Zdroj: 12, s. 40)

1.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí

Pro účely této analýzy lze využít metodu **PESTLE**. Tato metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro analyzovanou společnost (9, s. 178).

I když lze předpovídat určitý trend, často není jasné, jaký vliv bude na společnost mít. Přínosná je už ovšem i samotná identifikace těchto vlivů, která společnosti umožňuje, aby byla na určité potenciální změny připravena (12, s. 42).

Jednotlivé faktory a jejich popis jsou uvedeny níže.

Politické faktory

Za politické faktory lze považovat např. hodnocení politické stability (klíčové orgány a úřady, forma a stabilita vlády, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politické postoje (postoj vůči investicím, vztah ke státnímu průmyslu apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin (9, s. 179).

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří např. hodnocení makroekonomické situace (rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, míra inflace, měnová stabilita apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, náklady na půjčky, dostupnost úvěrů apod.), či daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla apod.) (9, s. 179).

Sociální faktory

Sociálními faktory rozumíme např. demografické charakteristiky (velikost populace, pracovní preference, věková struktura apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů apod.), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví apod.) či dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti (9, s. 179).

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy či rychlost morálního zastarání (9, s. 179-180).

Legislativní faktory

V případě legislativních faktorů se jedná např. o existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, právní úprava pracovních podmínek apod.), o chybějící legislativu a další faktory (funkčnost soudů, autorská práva, vymahatelnost apod.) (9, s. 180).

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory lze zařadit např. přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování apod.) (9, s. 180).

1.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí se často využívá tzv. **Porterův model pěti sil**. Jeho autor, Michael Porter, stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice společností v daném odvětví. Tento model zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Všechny faktory mají ovšem v jednotlivých odvětvích různou důležitost, protože každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Model pěti sil umožňuje společnosti, aby pronikla do struktury daného odvětví a přesně určila faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující (9, s. 191).

Jednotlivé síly a jejich popis jsou uvedeny níže.

Rivalita mezi stávajícími firmami

Rozsah rivality uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící společnosti vkládají do snahy získat tržní pozice (12, s. 50).

Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož společnosti mohou získat větší podíl na trhu jen na úkor svých konkurentů. Další faktor působící na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož společnosti jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny, což může směřovat k cenovým válkám. Mezi faktory zhoršující rivalitu patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty (9, s. 192).

Riziko vstupu nových konkurentů

Příchod nových konkurentů závisí především na velikosti vstupních i výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, protože jen málo společností může vstoupit do odvětví a neúspěšné společnosti mohou trh bez problémů opustit. V případě, že jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice potenciál ziskovosti vysoký, ovšem spojený s vysokým rizikem, neboť neúspěšné společnosti jsou nuceny na trhu zůstat a bojovat o svoji existenci. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, pak společnosti mohou snadno vstoupit do odvětví a opustit ho a zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší situace nastává v případě nízkých vstupních bariér a vysokých bariér výstupních. Během období rozvoje odvětví na něj společnosti mohou snadno vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problematické z trhu odejít. Následkem je poté nadvýroba a nízké výnosy pro všechny společnosti v odvětví (9, s. 192).

Hrozba substitučních produktů

Substituty jsou výrobky, které mají podobné vlastnosti produktu vyráběného v odvětví a jenž uspokojují potřeby zákazníka. Pokud se cena nebo výkon substitutu (nebo obojí) stane pro zákazníka přitažlivější, někteří zákazníci budou v pokušení odvrátit svou přízeň od společností v odvětví. Jestliže substituty představují hrozbu, pak jí společnosti v odvětví budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby. Konkurence substitutů je ovlivněna snadností, s jakou kupující (zákazník) může k substitutu přejít. Klíčové jsou obvykle náklady kupujícího spojené s přechodem (12, s. 51).

Substituty limitují potenciální ceny a zisk na daném trhu. Pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků, musí se společnost zaměřit na sledování vývoje a cen u substitutů (9, s. 192).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, znamená to snižování atraktivity odvětví. Síla dodavatelů se zvyšuje s jejich koncentrací v případě, jestliže dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, pokud se dodavatelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budovat vztahy s dodavatelem a s dalšími dodavatelskými zdroji (9, s. 193).

Vyjednávací síla odběratelů

Trh je méně přitažlivý, pokud odběratelé (zákazníci) mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V takovém případě se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují více služeb a lepší kvalitu a staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajících. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže nejsou diferencované, dále pak pokud náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku jsou pro zákazníka nízké a v neposlední řadě také pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat zaměřením se na zákazníky, kteří mají menší moc nebo tím, že změní dodavatele. Ještě lepší ochranou je ovšem vyvinout špičkovou nabídku, která pravděpodobně nebude odmítnuta (9, s. 192).

1.2.3 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí je možné využít tzv. **Model 7 S**, který vytvořili pracovníci konzultační firmy McKinsey, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model se nazývá „7 S“, protože se zabývá sedmi faktory, přičemž každý z nich začíná na písmeno S. Vedení společnosti musí brát v úvahu všech sedm faktorů, bez ohledu na její velikost. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a nepozornost u jednoho z nich může způsobit narušení ostatních faktorů (12, s. 73).

Jednotlivé faktory a jejich popis jsou uvedeny níže.

Strategie

Vyjadřuje, jak společnost dosahuje své vize a jak reaguje na příležitost a hrozby v daném oboru podnikání (12, s. 74).

Struktura

Strukturou se v tomto modelu v podstatě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti, sdílení informací, kontrolních mechanismů apod. Vzhledem ke změně stylů a procesů je někdy žádoucí, aby společnost změnila svoji strukturu (12, s. 74).

Systémy

Jedná se o prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení každodenní aktivity společnosti a zahrnují například manažerské informační systémy, kontrolní systémy, komunikační systémy apod. (12, s. 74).

Styl manažerské práce

Popisuje, jak management přistupuje k řízení a také k řešení vyskytujících se problémů. Je nutno si uvědomit, že ve většině společností existují rozdíly mezi tím, co je psáno ve směrnících a předpisech společnosti, ve srovnání s tím, co management skutečně dělá (12, s. 75).

Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumějí lidské zdroje a jejich rozvoj, školení, jejich vzájemné vztahy, funkce, motivace apod. Přitom je nutno rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod.) a nekvantifikovatelnými aspekty (např. postoje a loajalita vůči společnosti, morální hlediska apod.) (12, s. 74).

Schopnosti

Jedná se o profesionální zdatnost pracovního kolektivu, tedy o znalosti a kompetence existující uvnitř společnosti. Aby pracovníci přijímali nové požadované znalosti a schopnosti, mělo by ve společnosti být vytvořeno vhodné učící prostředí, které poskytuje pracovníkům prostor a čas učit se něco nového, povoluje riskování a toleruje neúspěch. Pokud potřebné znalosti a schopnosti nemohou být získány uvnitř společnosti, pak je nutné je přijímat z venku (12, s. 74-75).

Sdílené hodnoty

Odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu společnosti. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí společnosti a je důležitým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni věděli, čeho a proč chce společnost dosáhnout. Vedení by nemělo jen formulovat a zdůrazňovat hodnoty společnosti, ale mělo by se s nimi samo ztotožnit (12, s. 75).

1.2.4 SWOT analýza

Mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod patří SWOT analýza. Tato metoda pracuje s informacemi a daty získanými pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí společnosti. Pro její integrující charakter je řazena mezi základní metody strategické analýzy. Její název vychází ze zkratky čtyř počátečních anglických slov – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats. V překladu jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jedná se tedy o typ strategické analýzy stavu společnosti z hlediska těchto čtyř faktorů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti a současné situace jejího okolí (9, s. 295-297).

Je důležité, aby analytici, kteří tuto analýzu používají, chápali základní rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím. Ten můžeme popsat tak, že faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které společnost nemůže sama ovlivnit, tedy objektivně existují nezávisle na společnosti a jejím působení. Výsledkem těchto faktorů je tedy nějaká hrozba nebo naopak příležitost, kterou je možné využít ve prospěch společnosti (9, s. 298).

Příležitosti a hrozby tedy většinou vyplývají ze závěrů vnějších analýz, silné a slabé stránky z analýz vnitřních. Toto však nemusí být pravidlem. Lze si například představit situaci, kdy ohrožením společnosti je potenciální konflikt mezi členy top managementu, což by znamenalo, že hrozbou je interní faktor (10, s. 123).

Metodu SWOT je výhodné zařadit na úplný závěr uskutečněných dílčích analýz jakožto jejich sumář (10, s. 123).

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 2: SWOT analýza
(Zdroj: 13, s. 129)

V rámci SWOT analýzy je možné aplikovat bodové hodnocení. Jednotlivé faktory analýzy jsou oklasifikovány z hlediska hodnocení a váhy (důležitosti). Pro hodnocení je u silných stránek a příležitostí použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). K jednotlivým faktorům je také přiřazena váha (důležitost), přičemž čím vyšší je číslo, tím vyšší je důležitost faktoru. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1. Následně je vynásobeno hodnocení a váha, což tvoří výsledek u daného faktoru. Poté jsou sečteny výsledky jednotlivých faktorů interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby) části SWOT analýzy. Po sečtení bilance vnitřních a vnějších faktorů získáváme výslednou bilanci SWOT analýzy, která může nabývat hodnot v intervalu od -10 do 10, přičemž čím vyšší je číslo, tím lepší celkový výsledek byl dosažen (14).

1.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke **komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti**. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně zisková, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopna včas splácet své závazky a celou řadu dalších skutečností. Průběžná znalost finanční situace umožňuje manažerům se správně rozhodovat a je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení, protože poskytuje zpětné informace o tom, kam společnost v jednotlivých oblastech došla, v čem se jí její předpoklady podařilo splnit, a kde naopak došlo k situaci, které chtěla předejít, nebo kterou nečekala. Samozřejmě to, co již proběhlo v minulosti, nelze nijak ovlivnit, ovšem výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace o budoucnosti společnosti. Kromě analýzy finančního postavení a posouzení finanční pozice je možno finanční analýzu využít k rozhodování o investičních záměrech, k volbě optimální kapitálové struktury, **při sestavování finančního plánu** apod. Výsledky analýzy neslouží jen pro vlastní potřeby společnosti, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí společnosti, ale jsou s ní spjati hospodářsky, finančně apod. Jedná se například o investory, obchodní partnery, zaměstnance, státní instituce, auditory atd. (15, s. 17).

V rámci zpracování finančního plánu by měla finanční analýza plnit zejména dvě základní funkce:

1. prověřit finanční zdraví podniku,
2. vytvořit základ pro finanční plán (6, s. 116).

První funkce je zcela běžná, kdy se hledá odpověď na otázku, jaká je finanční situace společnosti v době sestavování plánu, jaký byl její historický vývoj a co lze očekávat pro nejbližší budoucnost. Ve druhé funkci lze finanční analýzu považovat za nástroj, který umožňuje vytěžit z minulého vývoje co nejvíc poznatků pro plánování hlavních finančních veličin (6, s. 116).

Pro zpracování finanční analýzy jsou důležité zejména základní **účetní výkazy**:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow (16, s. 22).

Finanční analýza využívá dvě skupiny metod, a to metody elementární a metody vyšší. Vyšší metody nepatří k metodám univerzálním. Tyto metody nejsou ve firemní praxi běžně využívány. K jejich aplikaci je zapotřebí kvalitní softwarové vybavení a zpravidla se jimi zabývají jen specializované společnosti (16, s. 44).

V rámci této diplomové práce je tedy pro finanční analýzu využíváno **metod elementárních**. Výčet konkrétních použitých metod, jejich charakteristika a způsob výpočtu jsou uvedeny níže.

1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutními ukazateli se rozumí údaje zjištěné přímo v účetních výkazech. Údaje v rozvaze vyjadřují stav k určitému časovému okamžiku, jedná se tedy o stavové veličiny. Údaje vyjadřující vývoj za určitý časový interval, jež jsou součástí výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích, nazýváme tokové veličiny. Absolutní ukazatele jsou používány k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů (horizontální analýza) a k analýze struktury účetních výkazů (vertikální analýza) (3, s. 212).

Horizontální analýza

Zabývá se porovnáním změn jednotlivých položek účetních výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku (15, s. 71).

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

Vzorec č. 2: Horizontální analýza – absolutní změna

(Zdroj: 17, s. 13-14)

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec č. 3: Horizontální analýza – procentní změna

(Zdroj: 17, s. 14)

Vertikální analýza

Spočívá ve vyjádření jednotlivých položek jako procentního podílu ke zvolené základně položené jako 100 %. V rámci rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a v rámci výkazu zisku a ztráty je to obvykle výše celkových výnosů (nákladů) (15, s. 71).

$$\text{Procentní podíl položky} = \frac{\text{velikost položky balance}}{\text{zvolená základna}} \times 100$$

Vzorec č. 4: Vertikální analýza

(Zdroj: 15, s. 71)

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Má-li být společnost likvidní, musí disponovat potřebnou výší relativně volného kapitálu, tzn. přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti právě s orientací na jeho likviditu (15, s. 85).

Rozdílové ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů (někdy bývají také označovány jako fondy finančních prostředků nebo finanční fondy) (3, s. 54).

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (zkráceně ČPK) představují oběžná aktiva očištěná o závazky společnosti, které bude nutno v nejbližší době uhradit. Jedná se o relativně volný kapitál sloužící k zajištění hospodářské činnosti společnosti. ČPK je významný indikátor platební schopnosti. Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší by měla být

schopnost společnosti hradit své finanční závazky. Základním požadavkem je, aby jeho hodnota byla kladná. Pokud tomu tak není, jedná se o tzv. nekrytý dluh (3, s. 214).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: 3, s. 214)

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (zkráceně ČPP) určují okamžitou likviditu právě splatných závazků. Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pokud zahrneme do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek běžného účtu, potom jde o nejvyšší stupeň likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky se často zahrnují také krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože v podmínkách fungujícího kapitálového trhu je možné je rychle přeměnit na peníze (15, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: 3, s. 215)

Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek (zkráceně ČPM) lze považovat za kompromis mezi výše uvedenými rozdílovými ukazateli. Tento ukazatel je „přísnější“ než ČPK, neboť se při výpočtu z oběžných aktiv vylučují zásoby a nelikvidní pohledávky, ale zároveň je „mírnější“ než ČPP (3, s. 215).

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Vzorec č. 7: Čistý peněžní majetek

(Zdroj: 3, s. 215)

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Analýza účetních výkazů pomocí těchto ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod, protože umožňuje rychle získat představu o finanční situaci společnosti. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Díky tomu lze zkonstruovat velké množství ukazatelů, ovšem v praxi se osvědčilo

využívání pouze několika základních ukazatelů rozdělených do skupin podle oblastí, které hodnotí. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané poměrové ukazatele pro finanční analýzu a způsob jejich výpočtu. U některých ukazatelů jsou uvedeny i doporučené hodnoty, které jsou orientační a vycházejí z běžné praxe finanční analýzy. Je nutné s nimi pracovat obezřetně, protože každá společnost je jedinečná a je třeba zaměřit se i na ostatní souvislosti (15, s. 87).

1.3.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost, je měřítko pro schopnost společnosti dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu, tzn. schopnost společnosti vytvářet nové zdroje. Rentabilita je formou vyjádření míry zisku, která slouží v tržní ekonomice jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (15, s. 100).

„Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.“ (5, s. 98)

Pro výpočty ukazatelů budou používány dvě nejdůležitější kategorie zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní,
- EAT – zisk po zdanění nebo také čistý zisk, odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období (16, s. 61).

ROA (return on assets) – rentabilita aktiv

Tento ukazatel je označován za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti. Vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti, neboť poměří zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Nejkomplexnějším ukazatelem je tvar, kdy v čitateli je použit EBIT. Protože se jedná o zisk před zdaněním a nákladovými úroky, je tento tvar vhodný, mění-li se sazba daně ze zisku v čase, případně pokud mezi sebou porovnáváme společnosti s odlišnou strukturou financování (5, s. 98-99).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem} \times 100$$

Vzorec č. 8: ROA
(Zdroj: 5, s. 99)

ROE (return on equity) – rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu patří mezi klíčové ukazatele, na které soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Tento ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem (5, s. 99).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \times 100$$

Vzorec č. 9: ROE
(Zdroj: 5, s. 99)

ROS (return on sales) – rentabilita tržeb

Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži. Zisk je vztažen k tržbám jako nejdůležitější položce výnosů. Hodnota ziskové marže je vhodná pro porovnávání s podobnými společnostmi. Aby toto hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou, případně odlišnou mírou zdanění, lze doporučit využití EBIT (15, s. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \times 100$$

Vzorec č. 10: ROS
(Zdroj: 5, s. 100)

1.3.3.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou používány pro řízení aktiv společnosti, neboť hodnotí, jak efektivně společnost se svými aktivy hospodaří. Analýza aktivity hodnotí vázanost jednotlivých složek kapitálu v určitých formách aktiv. Pokud má společnost více aktiv, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady. Má-li naopak aktiv málo, přichází o možné tržby (3, s. 217).

Jedná se o ukazatele typu:

- rychlost obratu – vyjadřuje počet obrátek, tj. kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval,
- doba obratu – vyjadřuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku neboli za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka (3, s. 217).

Obrat celkových aktiv

Jedná se komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, nicméně hodnotu ovlivňuje příslušnost

odvětví a je vhodné tento ukazatel porovnávat s výsledky podobných společností (5, s. 108).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 11: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: 3, s. 218)

Obrat dlouhodobého majetku

Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako obrat celkových aktiv, omezuje se však pouze na posouzení využití dlouhodobého majetku. Měří efektivnost využívání budov, strojů, zařízení a jiných dlouhodobých majetkových částí. Obrat dlouhodobého majetku také tvoří významnou součást podkladů pro rozhodování o nových investicích (5, s. 108).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec č. 12: Obrat dlouhodobého majetku
(Zdroj: 15, s. 108)

Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Může být také považován za indikátor likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele menší, tím lépe. Musí však existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob, aby byla zajištěna plynulá výroba a společnost byla schopna reagovat na poptávku (5, s. 109).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 13: Doba obratu zásob
(Zdroj: 5, s. 109)

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Během této doby musí společnost čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky nebo poskytnuté služby (5, s. 109).

Doba obratu pohledávek má význam zejména v podmínkách obchodního úvěry, proto se pro výpočet často používají pohledávky z obchodních vztahů. Hodnota ukazatele by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur (3, s. 219).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 14: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: 18, s. 69)

Doba obratu závazků

Vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. Obecně je možné říct, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha společnosti. Nicméně tento ukazatel může být užitečný pro věřitele či potenciální věřitele, kteří z něj mohou zjišťovat, jak společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku (16, s. 71).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 15: Doba obratu závazků
(Zdroj: 18, s. 69)

1.3.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. K tomu, aby mohla společnost dlouhodobě existovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní, ale musí být také schopna hradit své potřeby. Likvidita patří mezi nezbytné podmínky pro dlouhodobou existenci společnosti (5, s. 103).

Běžná likvidita

Běžná likvidita (též likvidita 3. stupně) vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Vypovídá o tom, jak by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1,5-2,5 (16, s. 59).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 16: Běžná likvidita

(Zdroj: 5, s. 104)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (též likvidita 2. stupně) odstraňuje při výpočtu nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Pokud ukazatel nabývá hodnoty 1, znamená to, že společnost by měla být schopna uhradit své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Vyšší hodnoty pohotové likvidity jsou sice příznivější z hlediska věřitelů, ovšem management by měl usilovat o „přiměřenou“ úroveň, protože při vysokých hodnotách je vázán značný objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze minimální nebo žádný úrok. Jejich nadměrná výše tedy vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a negativně ovlivňuje celkovou výkonnost společnosti (5, s. 104-105).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 17: Pohotová likvidita

(Zdroj: 5, s. 105)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (též likvidita 1. stupně) je nejpřísnější ukazatel ze skupiny ukazatelů likvidity, protože do něj vstupují pouze nejlíkovnější položky rozvahy. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5 (15, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 18: Okamžitá likvidita

(Zdroj: 15, s. 95)

1.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že společnost používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Používáním cizích zdrojů je ovlivněna jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání. V dnešní době je u velkých společností prakticky nemyslitelné, že by financovaly všechna svá aktiva z kapitálu vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. Použití pouze vlastního kapitálu by totiž znamenalo snížení celkové výnosnosti

vloženého kapitálu. Na druhé straně financování pouze cizím kapitálem by bylo spojeno s vysokým rizikem (5, s. 110).

Celková zadluženost

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost společnosti a tím vyšší je také riziko věřitelů. Doporučuje se, udržovat tento ukazatel pod úrovní 50 %. Opět je ovšem důležité respektovat standardy odvětví, ve kterém se společnosti nachází (3, s. 220).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

Vzorec č. 19: Celková zadluženost
(Zdroj: 15, s. 88)

Úrokové krytí

Tento ukazatel charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti splácet nákladové úroky. Pokud by měl hodnotu 1, znamená to, že společnost vytvořila zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní, a především na vlastníky v podobě čistého zisku již nic nezůstane. Z toho vyplývá, že tato hodnota není dostačující. Odborná literatura obvykle uvádí doporučenou hodnotu tohoto ukazatele vyšší než 5 (15, s. 90).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 20: Úrokové krytí
(Zdroj: 15, s. 89)

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou by byla společnost schopna vlastními silami splatit své dluhy z provozního cash flow. Optimální je, pokud je trend tohoto ukazatele klesající (15, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 21: Doba splácení dluhů
(Zdroj: 15, s. 90)

1.3.4 Souhrnné indexy hodnocení

Při finanční analýze je běžné, že některé ukazatele vypovídají o společnosti pozitivně a jiné negativně. V rámci finanční analýzy je také potřeba vypočítat poměrně velké množství ukazatelů. Zejména z těchto důvodů se celá řada autorů snažila a snaží nalézt ukazatel, který zvládne **vyjádřit celkovou finančně-ekonomickou situaci společnosti pomocí jednoho čísla**. Vypovídací schopnost těchto souhrnných indexů hodnocení je nižší, ovšem jsou vhodné pro rychlé a globální srovnání společností a mohou posloužit jako orientační podklad pro další hodnocení (16, s. 78).

Altmanův model

Altmanův model, označován také jako Z-skóre, je typickým příkladem souhrnného indexu hodnocení společnosti. Způsob jeho výpočtu je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha, z nich největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Původním záměrem tohoto modelu bylo odlišit bankrotující společnosti od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu minimální (16, s. 81).

Existuje více formulací tohoto modelu, které se nejčastěji liší podle toho, zda je společnost veřejně obchodovatelná na burze. Analyzovaná společnost Prefa Brno, a. s. není na burze veřejně obchodovatelná, a proto bude využita následující rovnice:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Vzorec č. 22: Altmanův model
(Zdroj: 19, s. 166)

Kde: X_1 = (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / suma aktiv,
 X_2 = nerozdělený zisk / suma aktiv,
 X_3 = EBIT / suma aktiv,
 X_4 = účetní hodnota základního kapitálu / celkové dluhy,
 X_5 = tržby / suma aktiv (19, s. 165-166).

Interpretace dosaženého výsledku je vyjádřena v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Interpretace výsledků Z-skóre
(Zdroj: 19, s. 166)

Hodnota indexu	Stav společnosti
$Z < 1,2$	„přímí kandidáti bankrotu“
$1,2 < Z < 2,9$	šedá zóna
$Z > 2,9$	uspokojivá finanční situace

Pásmo tzv. šedé zóny znamená, že o finančním zdraví společnosti nelze jednoznačně rozhodnout (3, s. 225).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V této části práce bude nejprve představena vybraná společnost, která bude následně podrobena strategické a finanční analýze. Závěr této kapitoly bude tvořit SWOT analýza, která vyhodnotí informace získané z provedených dílčích analýz. V rámci této kapitoly jsou v textu v některých místech uvedeny v závorkách písmena S (strengths), W (weaknesses), O (opportunities) a T (threats) s číselným označením. Jedná se o označení faktorů, které jsou později součástí SWOT analýzy.

2.1 Představení společnosti

Název společnosti:	Prefa Brno, a. s.
Založena:	6. května 1992
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	Kulkova 4231/10, 615 00 Brno
Základní kapitál:	205 710 tis. Kč
Statutární orgán:	představenstvo
Předmět činnosti:	výroba betonových a železobetonových stavebních dílců, provádění staveb jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, pokrývačství, tesařství, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, silniční motorová doprava (20).



Obrázek č. 3: Logo společnosti
(Zdroj: 20)

2.1.1 Historie společnosti

V roce 1951 byl založen podnik Jihomoravská Prefa, předchůdce dnešní společnosti Prefa Brno, a. s. V 50.-60. letech proběhla výstavba současných závodů Hodonín, Strážnice a Oslavany. Akciová společnost byla založena 5. května roku 1992. V následujících letech došlo k inovaci výrobního programu pro lepší přizpůsobení novým potřebám trhu. Společnost se dále rozvíjela, došlo ke změně organizační struktury a postupně probíhalo zvyšování výrobní kapacity. V roce 2005 společnost získala nové sídlo – v Brně, na ulici Kulkova. Došlo k založení dceřiné společnosti PREFA KOMPOZITY, a. s. a PRESTA-mix, spol. s r. o. V dalších letech se společnost zaměřovala především na rozšiřování jednotlivých závodů a rozvoj výroby (21).

2.1.2 Současnost

Prefa Brno, a. s. je předním výrobcem betonových stavebních dílců v České republice. Společnost se specializuje na dodávky kvalitních výrobků z betonu, železobetonu a předpjatého betonu a na poskytování služeb souvisejících s dodávkami těchto výrobků pro širokou oblast stavebnictví (22).

V její produktové nabídce je řada originálních výrobků a konstrukcí, jako jsou:

- kompletní konstrukční systémy pro průmyslovou, občanskou a bytovou výstavbu,
- velkorozměrové nádrže a další speciální prefabrikáty pro inženýrské stavby,
- speciální tvary a řešení trub a šachet pro výstavbu kanalizací,
- kompletní řady estetických výrobků pro dlážděné plochy, městský mobiliář a zahradní architekturu (22).

S cílem naplnit potřeby zákazníků v jednotlivých segmentech stavebního trhu je výrobní program společnosti rozdělen do čtyř produktových skupin:

- kanalizace – obsahuje ucelený systém výrobků pro výstavbu kanalizačních stok (trub, šachet, vpustí a dalších výrobků),
- PREFA DEKOR – je certifikovaná značka, která představuje beton jako moderní materiál s širokými možnostmi využití (dlažby, květináče, prvky mobiliáře, plotové systémy),

- pozemní stavby – tvoří široký sortiment výrobků a služeb určených pro výstavbu objektů pozemních staveb (bytové a obchodní objekty, průmyslové haly, prefabrikáty pro inženýrské stavby),
- nádrže a prostorové prefabrikáty – nabízí unikátní sortiment nádrží a prostorových objektů zaměřených zejména na hospodaření s dešťovými a odpadními vodami a na energetiku (22).

Na výrobní program společnosti Prefa Brno, a. s. navazuje činnost dceřiných společností s cílem dosažení co nejkomplexnější nabídky pro stavebnictví a příbuzné obory:

- PREFA KOMPOZITY, a. s. – zabývá se výrobou a prodejem kompozitních (sklolaminátových) profilů, výrobků z těchto profilů a montáží konstrukcí z kompozitních materiálů,
- PRESTA-mix, spol. s r.o. – zabývá se výrobou a prodejem transportbetonu (22).

2.2 Strategická analýza

V této části práce bude provedena strategická analýza společnosti. Uplatnění nalezne metoda PESTLE, Porterův model pěti sil a model 7 S. Na konci celé druhé kapitoly bude provedena SWOT analýza, která také patří do strategické analýzy, ale záměrně bude použita až bude dokončena i analýza finanční, aby mohla pracovat také s jejími výsledky.

2.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí

Pro účely této analýzy bude využita metoda **PESTLE**, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory.

Před zkoumáním jednotlivých faktorů je vhodné uvést okolnost, která se promítá téměř do všech faktorů metody PESTLE a ovlivňuje tak celou analýzu vnějšího makroprostředí. Tou je současná situace ohledně pandemie nového typu koronaviru (COVID-19), se kterou se v roce 2020 musel začít potýkat celý svět. Pandemie, přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty způsobily hluboký propad světové ekonomiky a ovlivnily životy lidí, a samozřejmě i fungování firem, na celém světě. V České republice byl vyhlášen nouzový stav, došlo k zákazu volného pohybu osob, omezeny byly služby a maloobchod. K protiepidemickým restrikcím byly přijímány různé formy podpory firem a domácností. V rámci politických faktorů ovlivnila pandemie fungování

vlády, která musí nyní téměř neustále rozhodovat o protiepidemických opatřeních, což se promítá do legislativních faktorů, protože dochází k legislativním změnám, kterými se musí společnosti řídit. Ekonomické faktory byly restriktivními opatřeními ovlivněny velmi výrazně, což bude patrné při uvedení vývoje makroekonomických ukazatelů. Nařízení všech zemí se projevily také v sociálních faktorech a personální situaci, protože došlo k odchodu některých zahraničních pracovníků a zároveň jsou v některých odvětvích nuceny společnosti propouštět zaměstnance. Nelze vynechat ani ekologické faktory, protože mezi ně patří enviromentální hrozby, kterou současná pandemie rozhodně je. V rámci jednotlivých faktorů budou zmíněny další informace a vliv pandemie. Bylo ovšem vhodné uvést tuto situaci hned v úvodu a zdůraznit její vliv na téměř všechny oblasti vnějšího makroprostředí (23).

Společnost Prefa Brno, a. s. již ve výroční zprávě za rok 2019 (kompletované koncem měsíce března 2020) uvádí očekávané negativní dopady vládních opatření a avizovala očekávaný pokles poptávky a tržeb oproti původnímu plánu (24).

Politické faktory

Pro společnost je v rámci jejího podnikání samozřejmě důležitá politická stabilita, konzistentní zákony a jejich dlouhodobá platnost. Společnost často komunikuje se stavebními úřady, finančními úřady, orgány souvisejícími se státními zakázkami a dotacemi, s orgány ochrany životního prostředí apod. Správná funkčnost těchto orgánů je pro ni důležitá (25).

Česká republika je parlamentní, demokratický, právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem, který je založený na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Politický systém v České republice je charakterizován rozdělením politické moci. Výkonná moc je delegována na prezidenta a vládu, v jejímž čele stojí premiér. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament a soudní moc je realizována čtyřlankovou soudní soustavou a Ústavním soudem. Prezidentem je v současné době Miloš Zeman a současnou vládu představuje koalice stran ANO + ČSSD + nezanímanící s podporou KSČM. Premiérem je v současnosti Andrej Babiš.

Co se týká změn, které mohou nastat v blízké budoucnosti v politickém prostředí a ovlivnit tak podnikání v ČR, jsou blížíící se volby. V roce 2021 proběhnou v České

republiky volby do poslanecké sněmovny, které rozhodují o obsazení 200 křesel v Parlamentu a potažmo také o nové vládě v ČR.

Níže uvedená tabulka zobrazuje predikci rozdělení mandátů sestavenou k 2. 4. 2021 z webu Mandáty.cz. K odhadu je využíván průběžně aktualizovaný model, do kterého vstupují průzkumy několika různých agentur (26).

Tabulka č. 2: Odhadované rozdělení mandátů
(Zdroj: 26)

Položka	Politické strany a koalice					
	Piráti + STAN	ANO	SPOLU	SPD	KSČM	ČSSD
Odhadovaný zisk mandátů	64	57	42	23	14	0

Analyzovaná společnost musí samozřejmě nadcházejícím volbám věnovat pozornost, protože budou ovlivňovat nové rozdělení mandátů a mohou vést i ke změně současné vlády, což by mohlo vést ke změnám v podnikatelském prostředí. Složení vlády konkrétně ovlivňuje analyzovanou společnost například tím, že rozhoduje o podpoře stavebnictví ze strany veřejných rozpočtů. To se samozřejmě projevuje v objemu stavební produkce v ČR, která má velký vliv na poptávku po výrobcích analyzované společnosti.

Další volby, které se budou v následujících letech konat, jsou volby do zastupitelstev obcí v roce 2022 a prezidentské volby v roce 2023.

Ekonomické faktory

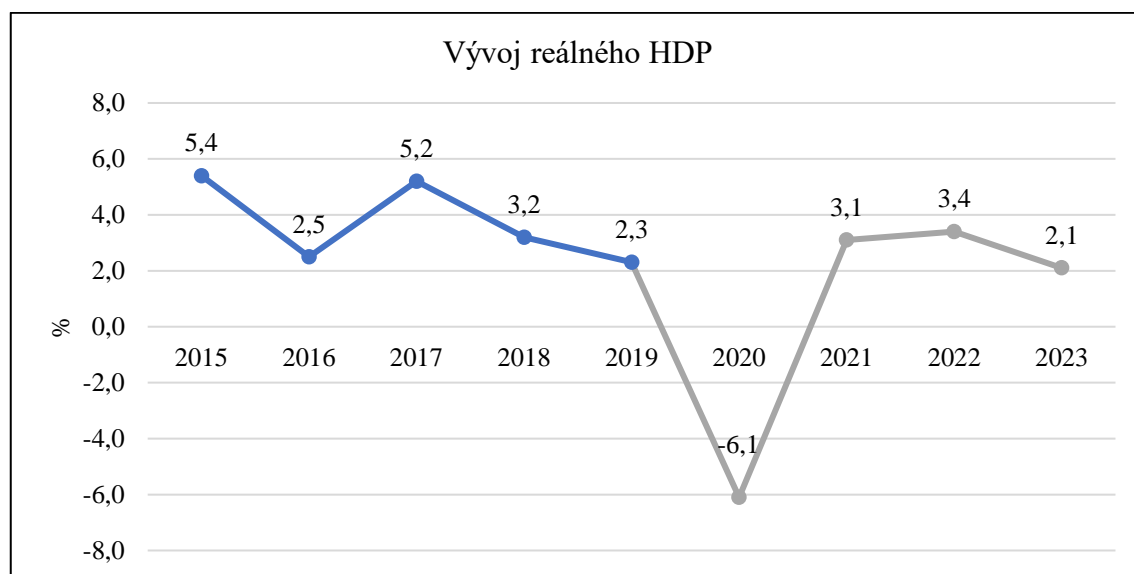
V rámci ekonomických faktorů bude hodnocena makroekonomická situace. K tomu bude využito důležitých makroekonomických ukazatelů, jako je HDP (hrubý domácí produkt), výdaje domácností na spotřebu, míra inflace a úrokové sazby. Do makroekonomických ukazatelů patří také míra nezaměstnanosti, která bude ovšem využita až v rámci faktorů sociálních. Pro hodnocení bude využito zejména dokumentu „Makroekonomická predikce České republiky“, který vytváří Ministerstvo financí ČR čtyřikrát ročně a hodnotí v něm komplexně makroekonomickou situaci v ČR a stanovuje predikce budoucího vývoje. V této práci je využito informací z nejnovějšího vydání, které bylo v době zpracování práce k dispozici. Jedná se o vydání k měsíci lednu roku 2021, zveřejněno Ministerstvem financí dne 25. 1. 2021.

Ekonomický výkon

Níže uvedená tabulka vyjadřuje reálné hodnoty za období 2015-2019 a aktuální predikce pro roky 2020-2023 pro ukazatel reálný HDP, tedy ve srovnatelných (stálých) cenách. Ukazatel je vyjádřen také grafem, kde modrá část křivky představuje reálné hodnoty za období 2015-2019 a šedá část vyjadřuje aktuální predikce pro roky 2020-2023.

Tabulka č. 3: HDP reálný
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Reálné hodnoty					Aktuální predikce			
HDP reálný	mld. Kč	4 625	4 743	4 988	5 147	5 267	4 944	5 095	5 270	5 382
	růst v %	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,1	3,1	3,4	2,1



Graf č. 1: Vývoj reálného HDP
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Reálný HDP v letech 2015-2019 vždy rostl, nejvíce to bylo v roce 2015 o 5,4 % a v roce 2017 o 5,2 %. V roce 2020 se po dlouhé době očekává pokles reálného HDP, který je odhadován na 6,1 %, což zapříčinila pandemická situace a její dopady. Predikce následujících let je zatížena velkou mírou nejistoty (T1). Mezi největší rizika patří globální vývoj pandemie s možností dalšího omezování ekonomických aktivit, zpoždění v procesu vakcinace obyvatelstva, dlouhodobé dopady na potenciální produkt a v neposlední řadě i riziko finanční nestability. I přesto je očekáváno, že rok 2021 bude ve znamení oživení globální ekonomické aktivity a HDP by mohl vzrůst o 3,1 %. Predikce Ministerstva financí vychází z předpokladu, že k významnějšímu

a déletrvajícím uvolnění restriktivních opatření dojde nejdříve ve druhém čtvrtletí tohoto roku. Predikce očekává, že s postupně rostoucí proočkovaností společnosti by již omezení neměla být makroekonomicky významná a také nepočítá s dlouhodobějším dopadem pandemie koronaviru na globální dodavatelské řetězce (23).

Níže uvedená tabulka opět vyjadřuje reálné hodnoty za období 2015-2019 a aktuální predikce pro roky 2020-2023 pro ukazatel výdaje domácností na spotřebu.

Tabulka č. 4: Výdaje domácností na spotřebu
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Reálné hodnoty					Aktuální predikce			
Výdaje domácností na spotřebu	<i>mld. Kč</i>	2 181	2 264	2 355	2 438	2 512	2 385	2 464	2 535	2 580
	<i>růst v %</i>	3,9	3,8	4,0	3,5	3,0	-5,1	3,3	2,9	1,8

Za rok 2020 se očekává pokles výdajů domácností na konečnou spotřebu o 5,1 %. Výdaje domácností negativně ovlivnil pokles reálných příjmů z práce a podnikání. Dále je velmi tlumil nárůst míry úspor, který odrážel obezřetnost obyvatel a také omezení možnosti domácností realizovat některé spotřební výdaje. Pokles výdajů na spotřebu zmírnila některá opatření na podporu ekonomiky. V roce 2021 je opět očekáváno oživení spotřeby domácností podpořeno snížením efektivního daňového zatížení a očekávaným poklesem míry úspor. Výdaje domácností na spotřebu by se mohly zvýšit o 3,3 % (23).

Ceny

Níže uvedená tabulka vyjadřuje reálné hodnoty za období 2015-2020 a aktuální predikce pro roky 2021-2023 pro ukazatel průměrné míry inflace, měřenou indexem spotřebitelských cen.

Tabulka č. 5: Průměrná míra inflace – index spotřebitelských cen
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Reálné hodnoty						Aktuální predikce		
Průměrná míra inflace	%	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9	2,0	1,9

Průměrná míra inflace v roce 2020 dosáhla 3,2 % a byla ovlivněna nabídkovými i poptávkovými faktory. Narozdíl od ekonomického růstu, na který měla pandemie jednoznačně negativní vliv, byl v případě inflace efekt nejednoznačný. Došlo totiž

k omezení jak agregátní nabídky s proinflačními efekty, tak agregátní poptávky, což se projevuje protiinflačně. Zpočátku převážily nabídkové efekty, přičemž poptávkové efekty se pravděpodobně výrazně projeví se zpožděním. Dominantním nákladovým faktorem inflace byl v roce 2020 mimořádně silný růst jednotkových nákladů práce. Inflace byla podpořena také vývojem měnových kurzů. Tlumily ji naopak poptávkové faktory jako spotřeba domácností a produkční mezera (23).

Meziroční inflace se v roce 2020 pohybovala převážně nad horní hranicí tolerančního pásma okolo 2 % inflačního cíle České národní banky (23).

V roce 2021 by se měla inflace snížit a měla by v tomto roce být určována především tržními faktory. Kromě ceny ropy budou chybět podstatnější proinflační činitele. Obnovený růst spotřeby domácností by při přetrvávající záporné produkční mezeře neměl mít výrazné inflační účinky. Na zpomalení inflace by měl tlačit pokles jednotkových nákladů práce. Mírně tlumit inflaci by mělo i posilování české koruny k oběma hlavním světovým měnám (23).

Úrokové sazby

Níže uvedená tabulka vyjadřuje reálné hodnoty za období 2015-2020 a aktuální predikci pro rok 2021 pro tříměsíční úrokovou sazbu PRIBOR. Právě na sazbu PRIBOR jsou často vázány úrokové sazby firemních úvěrů.

Tabulka č. 6: PRIBOR 3M
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
		Reálné hodnoty						Aktuální predikce
PRIBOR 3M	v % p. a.	0,31	0,29	0,41	1,23	2,12	0,86	0,40

V roce 2020 se výše sazby PRIBOR výrazně snížila oproti předcházejícím dvěma rokům na hodnotu 0,86 %. Tato hodnota má působit stimulačně a pro rok 2021 se očekává, že opět výrazně klesne na hodnotu 0,4 %. Pokles úrokových sazeb je pro společnost pozitivní, protože může čerpat úvěry za výhodnějších podmínek (O1). Pokud bude predikce sazby PRIBOR 3M správná, a hodnota dosáhne 0,4 %, činí to v porovnání s rokem 2019 výrazný rozdíl o 1,72 p. b.

Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů je důležité sledovat demografickou charakteristiku počtu produktivních obyvatel ve věku 20-64 let. Její reálné hodnoty pro období 2015-2019 a aktuální predikce pro roky 2020-2023 jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 7: Počet produktivních obyvatel
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Reálné hodnoty					Aktuální predikce			
Populace ve věku 20-64 let	<i>prům. v tis. osob</i>	6 566	6 510	6 456	6 414	6 383	6 358	6 322	6 287	6 261
	<i>růst v %</i>	-0,7	-0,9	-0,8	-0,7	-0,5	-0,4	-0,6	-0,6	-0,4

Je patrné, že počet produktivních obyvatel se každoročně snižuje. V roce 2020 se očekává pokles o 0,4 %, následující dva roky o 0,6 % a v roce 2023 opět o 0,4 %. Počet lidí v této věkové skupině je pro obchodní společnosti důležitý, protože tvoří základnu potenciálních pracovníků. Je zřejmé, že vývoj není pro společnost příliš pozitivní, protože každým rokem se snižuje počet lidí v produktivním věku, které by společnost mohla zaměstnat (T3).

Personální situace společnosti je ovlivněna také mírou nezaměstnanosti. Níže uvedená tabulka zobrazuje vývoj makroekonomického ukazatele míry nezaměstnanosti v reálných hodnotách pro roky 2015-2019 a aktuální predikci pro období 2020-2023:

Tabulka č. 8: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: 23)

Ukazatel	Jednotky	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Reálné hodnoty					Aktuální predikce			
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,3	3,3	3,2

Průměrná míra nezaměstnanosti se v letech 2015-2019 postupně snižovala a v roce 2019 dosáhla hodnoty 2 %. V roce 2020 se očekává zvýšení na hodnotu 2,6 %, následující roky na 3,3 % a v roce 2023 opět mírný pokles na 3,2 %.

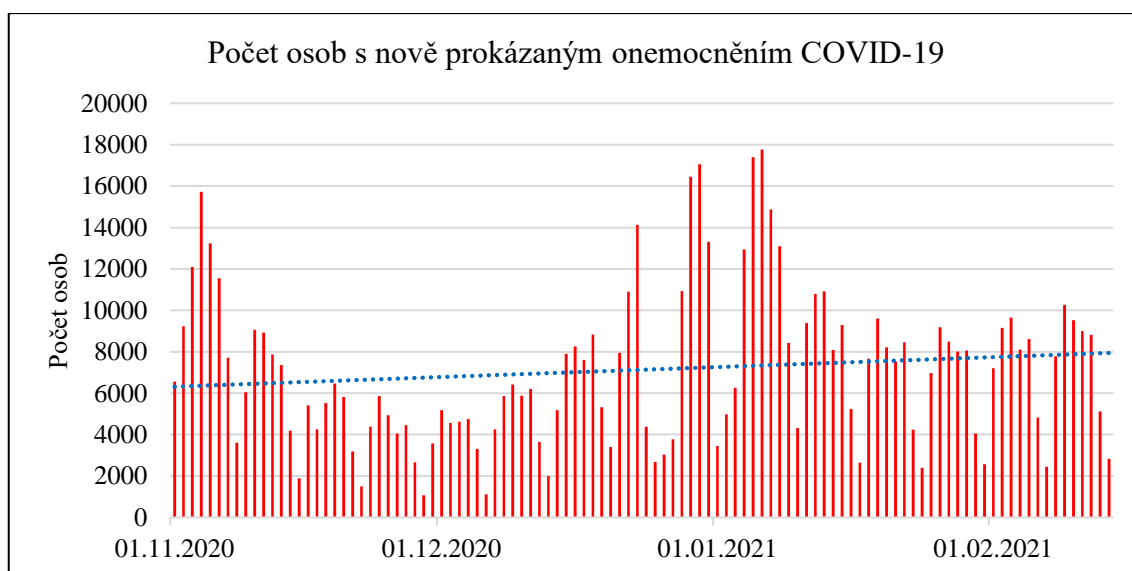
Vývoj na trhu práce v roce 2020 byl dle dostupných údajů mnohem příznivější, než by odpovídalo velikosti hospodářského propadu. Dopady hluboké ekonomické recese, vyvolané pandemií koronaviru, a přijatými protiepidemickými opatřeními na trh práce byly velmi výrazně tlumeny vládními programy, jako byl program Antivirus či

kompenzační bonusy pro živnostníky. V rámci programu Antivirus jsou zaměstnavatelům poskytovány příspěvky na úhrady mezd. Tento program byl prodloužen do konce února 2021 a následně by na něj měl navázat příspěvek v částečné zaměstnanosti, tzv. kurzarbeit. Svoji pozitivní roli sehrál také určitý „předkrizový polštář“ v podobě vysokého počtu volných pracovních míst i zaměstnaných cizinců (23). Z pohledu společnosti lze považovat současný mírný nárůst průměrné míry nezaměstnanosti oproti předchozím rokům za pozitivní, protože znamená, že společnost může na trhu práce snadněji sehnat nové pracovníky (O2).

Problém při obsazování potřebných pracovních pozic u vybrané společnosti je převážně u dělnických profesí. Společnost nehodnotí příliš pozitivně fungování učňovského školství a zmiňuje, že často ani nejsou přijímáni žáci do oborů, které by společnost potřebovala. Důvodem může být současný trend, kdy u mladých lidí není příliš velký zájem o učňovské obory (W2). Společnost musí často využívat pracovníky ze zahraničí a spolupracovat s agenturami, které tyto pracovníky zajišťují. Při zaměstnávání zahraničních pracovníků bohužel vzniká určitá jazyková bariéra, která v některých případech ztěžuje komunikaci (W3). Obsazení pozic středního a vyššího managementu je pro společnost snazší, protože dle ní lépe funguje střední a vysoké školství a potenciální pracovníci mají o tyto pozice větší zájem (25).

Vzhledem k zaměstnávání zahraničních pracovníků měla situace ohledně pandemie koronaviru na společnost opět negativní dopad, protože někteří zahraniční pracovníci opustili Českou republiku a ukončili ve vybrané společnosti pracovní poměr (25).

V souvislosti s pandemií koronaviru a sociálními faktory je také vhodné uvést vývoj počtu osob s nově prokázaným onemocněním COVID-19 v posledním období. Následující graf tento počet zobrazuje v období od 1. 11. 2020 do 14. 2. 2021.



Graf č. 2: Počet osob s nově prokázaným onemocněním COVID-19

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Jak lze vidět v uvedeném grafu, tak počet osob s nově prokázaným onemocněním COVID-19 vykazuje v období 1. 11. 2020-14. 2. 2021 mírně rostoucí lineární trend. Počet nově nakažených se v tomto období bohužel nedaří snižovat a situace ohledně pandemie je nepříznivá. Budoucí vývoj počtu nově nakažených záleží na více faktorech a lze ho jen těžko predikovat. Vysoké počty nově nakažených jsou velkým rizikem, protože směřují k protiepidemickým opatřením, které v roce 2020 zapříčinily pokles ekonomického výkonu (viz ekonomické faktory). S rostoucími počty nově nakažených se pro analyzovanou společnost také samozřejmě zvyšuje riziko nákazy u jejích zaměstnanců a tím o dočasnou ztrátu určité pracovní síly.

Technologické faktory

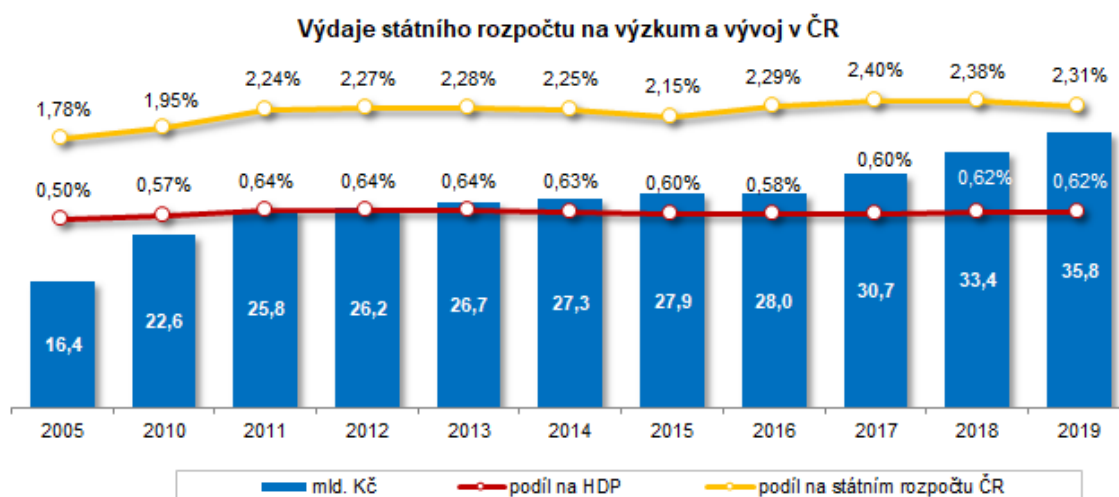
Tyto faktory se v dnešní době rychle rozvíjí a jsou velmi důležité, protože umožňují čím dál vyšší automatizaci, úsporu nákladu, zvýšení efektivity výroby atd. Obor, ve kterém se analyzovaná společnost realizuje, není příliš inovativní a neobjevují se zde často převratné novinky, ovšem při výrobě je technologií využívána celá řada a je důležité dbát na jejich stav a obnovu. Společnost se snaží, aby využívané technologie byly moderní a klade důraz na ekologii, úsporu dělnických pracovníků, materiálu, energií atd. (25).

Důkazem, že společnost technologické faktory nepodceňuje, je množství investic provedených v roce 2019. Z výroční zprávy je možné zjistit, že společnost v roce 2019 investovala celkem 137,2 milionů korun. Největší část tvoří stavební investice v hodnotě

necelých 80 mil. Kč, ovšem zbytek investic tvoří investice zejména do manipulační techniky, obnova stávající formovací techniky, investice do formovací techniky pro nové výrobky atd. (24).

Společnost se také intenzivně věnuje výzkumu a vývoji. Jen v roce 2019 pracovala společnost na 11 vývojových projektech a při některých spolupracuje například s Vysokým učením technickým v Brně. V rámci těchto projektů se společnost snaží podávat žádosti o podporu výzkumu a vývoje. V současnosti jsou v řešení některé vývojové úkoly, které jsou financovány s veřejnou podporou. Často se bohužel stává, že se společnosti nepodaří splnit podmínky pro získání podpory, protože se nejedná o malou společnost a nenachází se v příliš inovativním oboru (S4) (25).

V souvislosti s využíváním podpory výzkumu a vývoje je důležité, jaké prostředky jsou ze státního rozpočtu pro tuto podporu vyhrazeny. Následující graf zobrazuje výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR v období let 2005-2019.



Graf č. 3: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR

(Zdroj: 28)

Jak vyplývá z uvedeného grafu, výše výdajů na výzkum a vývoj se každým rokem zvyšují a v roce 2019 dosáhly tyto výdaje hodnoty 35,8 mld. Kč. Vzhledem k podílu na HDP a k podílu na státním rozpočtu se ovšem výše těchto výdajů příliš nemění.

Legislativní faktory

Společnost Prefa Brno, a. s. sídlí a vykonává svoji činnost na území České republiky, z čehož vyplývá povinnost dodržovat platnou legislativu ČR. Mezi základní zákony, kterými se musí řídit, patří: Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Zákon o obchodních

korporacích a družstvech č. 90/2012 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z nemovitých věcí č. 338/1992 Sb., Zákoník práce č. 262/2006 Sb., a další zákony, předpisy a vyhlášky (25).

V roce 2021 čeká obchodní společnosti několik legislativních změn. V této práci nebudou uvedeny všechny, které se chystají a jejich podrobný popis, ale budou uvedeny některé základní, které zajisté ovlivní také společnost Prefa Brno, a. s. První z nich je zrušení superhrubé mzdy. Tato změna sice neznamena pro společnost změnu mzdových nákladů, protože výše odvodů na sociální a zdravotní pojištění se nepočítá ze superhrubé mzdy, ale dojde k tomu, že zaměstnanci společnosti dostanou v čisté mzdě více peněz, aniž by společnost musela mzdy zvyšovat, což lze považovat za pozitivní změnu. Změna, která už může mzdové náklady ovlivnit, je zvýšení minimální mzdy. V roce 2020 byla zvýšena minimální mzda ze 13 350 Kč na 14 600 Kč a od 1. ledna 2021 došlo opět ke zvýšení minimální měsíční mzdy na 15 200 Kč (T5). Další novinkou je spuštění tzv. „online finančního úřadu“, který nabízí poplatníkům komunikaci s finančním úřadem bez nutnosti fyzické interakce. Přes tento portál je možné podat přiznání ke všem daním, což přináší ulehčení celého procesu. Těm, kdo podají daňové přiznání elektronicky, bude o jeden měsíc prodloužena lhůta pro podání daňového přiznání k daním z příjmů. Další novinkou je možnost zaměstnavatelů poskytovat zaměstnancům příspěvek na stravování přímo v peněžní formě, a to za stejných daňových podmínek, jako se nyní poskytují stravenky. Změny nastanou také u odpisů. U nehmotného majetku je zrušeno daňové odpisování a podnikatelé si vystačí s účetními odpisy, které budou plně daňově uznatelné. U daňového odpisování hmotného majetku se zvyšuje hranice ze 40 000 na 80 000 Kč. Vznikly také nové možnosti délky odepisování u první a druhé odpisové skupiny (29).

Neustále změny legislativních faktorů přináší také současná situace pandemie koronaviru. Vybranou společnost ovlivnilo například rozhodnutí vlády o omezení maloobchodního prodeje, ve kterém se vyskytují i výrobky analyzované společností (T2). Sama společnost také provozuje firemní prodejnu, kde lze nalézt například výrobky pro venkovní architekturu atd. Dále jsou pro společnost důležité podmínky pro čerpání vládních programů, jako je například již zmíněný program Antivirus (25).

V rámci legislativních faktorů je také zajímavé sledovat výsledky analýzy s názvem „Ease of Doing Business“, kterou zpracovává Světová obchodní banka a zaměřuje se na podmínky pro podnikání v jednotlivých zemích, které z velké části závisí právě na legislativních podmínkách. V tomto hodnocení jsou zohledněny faktory jako například náročnost založení nového podnikání, řešení stavebních povolení, placení daní atd. Česká republika se celosvětově umístila v roce 2019 na 41. místě. Pokud je tento výsledek srovnán například se sousedními státy, tak Česká republika dopadla lépe než Slovensko, ovšem hůře než Německo, Rakousko a Polsko. V rámci celosvětového měřítka si tedy Česká republika nevede vůbec špatně, ovšem v rámci našich bližších zemí by mohla být situace příznivější (30).

Ekologické faktory

Ve vybrané společnosti je nakládáno s odpadními látkami v souladu s platnými zákony, vyhláškami a nařízeními. Produkty jsou vyráběny z přírodních, certifikovaných materiálů. Svou činností nevyvolává společnost negativní dopady na životní prostředí. Společnost má v souladu se zákonem o obalech č. 477/2001 Sb. v platném znění uzavřenou smlouvu o sdruženém plnění s autorizovanou společností EKO-KOM, a. s. v systému ekologické likvidace a oběhu obalů (24).

Do ekologických faktorů patří také environmentální hrozby, proto je nutné zde opět zmínit současnou situaci ohledně pandemie koronaviru, která byla již několikrát popisována. Je velmi důležité, jaký bude následující vývoj epidemické situace a vládních protiepidemických opatření. Negativní vývoj představuje velkou hrozbu pro budoucí výkon celé ekonomiky a potažmo samozřejmě i pro společnost Prefa Brno, a. s.

2.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

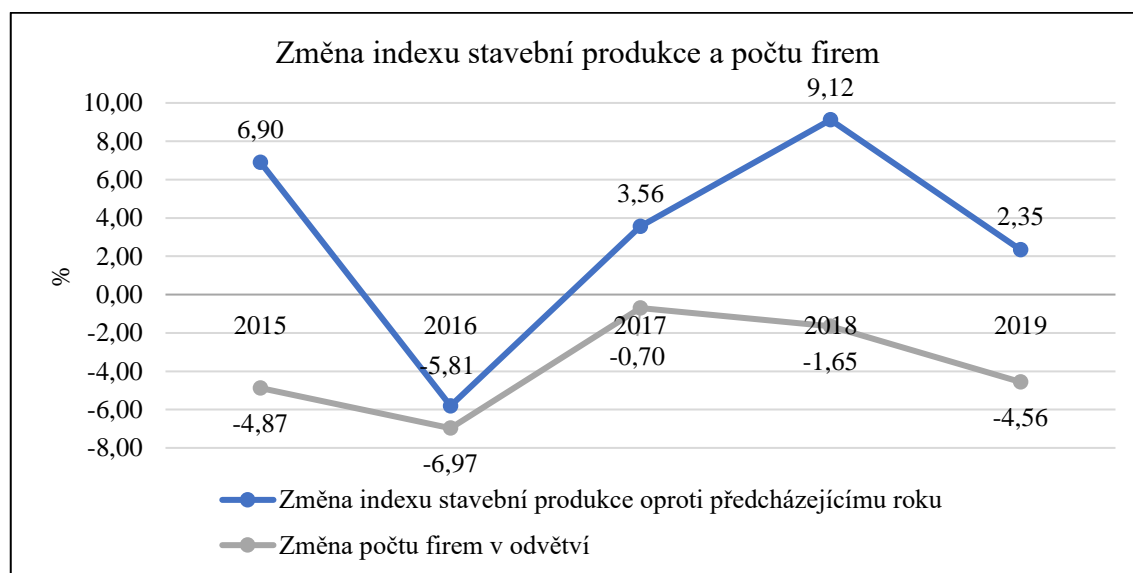
K analýze vnějšího mikroprostředí bude využito tzv. **Porterova modelu pěti sil**.

Rivalita mezi stávajícími firmami

Společnost Prefa Brno, a. s. má široký sortiment, který je rozdělen do několika produktových skupin – kanalizace (KAN), drobný stavební materiál (DSM), pozemní stavby (PS), nádrže a prostorová prefabrikace (NaPP) (S2). Není snadné určit přesné konkurenty, protože spousta firem se realizuje jen v určitých konkrétních produktových skupinách nebo dokonce vyrábí jen určité výrobky z dané skupiny. To znamená, že

vybraná společnost se potýká s různými konkurenty v rámci jednotlivých produktových skupin nebo konkrétních výrobků (25).

Z hlediska rivality mezi stávajícími firmami je důležité, jaký je vývoj odvětví a kolik na trhu působí firem. Odvětví výroby betonových stavebních dílů je velmi úzce vázané na odvětví stavebnictví, protože právě v tomto odvětví jsou vyráběné produkty následně využívány k realizaci stavebních prací. V rámci rivality mezi firmami tedy bude porovnán vývoj objemu stavebních prací v České republice v letech 2015-2019 pomocí dat z Českého statistického úřadu a vývoj změny počtu firem působících v odvětví CZ-NACE 236 – Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků. Pro posouzení vývoje stavebních prací je využito indexu stavební produkce, který využívá Český statistický úřad jako základní ukazatel konjunkturální statistiky ve stavebnictví. Porovnání vyjadřuje následující graf:



Graf č. 4: Změna indexu stavební produkce a počtu firem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31, 32)

Stavební produkce v České republice ve sledovaném období, kromě roku 2016, vždy oproti předchozímu roku rostla (O5). Naopak počet firem zařazených v odvětví CZ-NACE 236 se každým rokem snižoval (O4). Obě skutečnosti jsou pro společnost Prefa Brno, a. s. pozitivní. Na jedné straně docházelo k růstu v odvětví stavebnictví, na které je společnost velmi úzce navázána, protože objem stavební produkce ovlivní poptávku po výrobcích společnosti. Zároveň snižující se počet firem v odvětví výroby

betonových výrobků znamená menší počet konkurentů, a tedy příznivější stav pro společnost.

Naopak mezi faktory zhoršující rivalitu patří malé rozdíly mezi produkty na trhu (9, s. 192). To může být označeno jako negativní faktor pro vybranou společnost, protože při výrobě betonových stavebních dílů se nelze výrazně odlišit od konkurenčních produktů. Lze se ovšem odlišovat komplexností nabídky a doplňkovými službami, což je silná stránka vybrané společnosti.

Riziko vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů ovlivňují především vstupní a výstupní bariéry. Hlavní bariéru vstupu nových firem do odvětví, ve kterém působí společnost Prefa Brno, a. s., tvoří zejména vysoká kapitálová náročnost. Pro produkci výrobků v daném odvětví jsou potřeba velké výrobní prostory a řada technologií, jejichž pořizovací náklady jsou vysoké. Je nutné také disponovat těžkou technikou, protože betonové stavební dílce mají často velké rozměry a vysokou hmotnost a jejich přeprava a manipulace je velmi náročná. Pro úspěšnost v tomto odvětví je také důležité mít vhodné kontakty a dlouhodobé vztahy s odběrateli a dodavateli, což nové společnosti znevýhodňuje. K výrobě betonových stavebních dílů je nutné také získat pracovníky s potřebnou kvalifikací a praxí, aby byli kompetentní k výkonu dané činnosti. Zejména u dělnických pracovních pozic není v daném odvětví snadné získat potřebné pracovníky, což je další faktor, který tvoří bariéru vstupu novým podnikům na trh (25).

V odvětví vybrané společnosti existují tedy poměrně velké vstupní bariéry. Odpovídá to i výsledkům dosaženým u analýzy předchozího faktoru, ze kterých vyplynulo, že se počet firem v odvětví vybrané společnosti každým rokem snižuje. Riziko vstupu nových konkurentů je u vybrané společnosti nízké (O3).

Hrozba substitučních produktů

Substitutem pro betonové stavební prvky mohou být výrobky z jiných materiálů. U kanalizací, nádrží a prostorové prefabrikace jsou to zejména výrobky z plastu. Důležitou vlastností betonových výrobků je vysoká odolnost proti tlaku zeminy i zásypu, spodní vodě, přejezdu vozidel a jejich využívání má větší tradici. V dnešní době už ovšem i výrobky z plastu mohou disponovat velkou odolností, například díky využití odolného plastu polypropylenu. Hlavní výhoda těchto výrobků je nižší váha a jednodušší

manipulace. To znamená nižší náklady na přepravu a instalaci, které vytváří možnost pro stanovení nižší ceny. Díky jednodušší manipulaci získávají samozřejmě přednost v terénu, kam se nedostane těžká technika, která je potřebná pro instalaci betonových výrobků. Co se týká pozemních staveb, tak zde tvoří substituty ocelové konstrukce. Jejich výhodou je rychlejší stavba, nižší hmotnost, vyšší variabilita a možnost rychlejších úprav. Nelze opomenout také výhodnější možnost recyklace nosných ocelových konstrukcí oproti betonovým po skončení životnosti stavby a její demolici. Betonové konstrukce mají vyšší nosnost a delší životnost. Není u nich riziko koroze oceli a disponují vyšší požární odolností. U drobných stavebních materiálů existují substituty například v podobě cihlářských produktů. Ovšem většinu výrobků jako je venkovní dlažba, obrubníky atd. to příliš neohrožuje (25).

Betonové výrobky mají obecně dlouhou životnost, vysokou odolnost a jejich vlastnosti není snadné nahradit. I přesto existují substituty, které mohou betonové výrobky vybrané společnosti nahradit. Zejména výrobky z plastu, které tvoří substituty v produktových skupinách kanalizace, nádrže a prostorová prefabrikace, se jeví jako hrozba, protože v dnešní době dosahují také vysoké míry odolnosti a životnosti a disponují velkou výhodou, kterou je nižší hmotnost, jednodušší manipulace a potažmo nižší prodejní cena (T4) (25).

Vyjednávací síla dodavatelů

Důležitými výrobními surovinami jsou cement a kamenivo. U těchto surovin je na českém trhu omezené množství dodavatelů, a proto je jejich vyjednávací síla poměrně vysoká. Vybraná společnost se snaží dovážet tyto suroviny ze Slovenské republiky za výhodnějších podmínek, ovšem nevýhodou je vznik kurzových rizik a také dopravní vzdálenost. V případě oceli, překližek a těsnění existuje více konkurenční prostředí a možnost výběru z více dodavatelů, jejichž vyjednávací síla je nízká. Vybraná společnost je stabilní a působí na trhu dlouho (S1), což je při vyjednávání s dodavateli její výhoda. Díky tomu, že je významnějším odběratelem, má lepší vyjednávací podmínky než některé menší konkurenční společnosti (25).

Vyjednávací sílu dodavatelů je vhodné posoudit také ve vztahu k bankovním institucím. Vybraná společnost disponuje v tomto směru dobrou vyjednávací pozicí, protože se jedná o stabilní společnost s dlouholetou tradicí. Společnost dosahuje velmi dobrých výsledků

analýzy zadluženosti (viz. kapitola 2.3.3.4), což je pro věřitele velice důležité a vybrané společnosti to otevírá možnost dosáhnouti výhodnějších podmínek úvěrů a získání nabídek od více bankovních institucí (25).

Vyjednávací síla odběratelů

Největší část odběratelů vybrané společnosti tvoří právnické osoby. I přesto, že dle dostupných dat se počet společností v daném odvětví v posledních letech snižuje a zároveň roste stavební produkce (viz. rivalita mezi stávajícími firmami), tak společnost považuje počet výrobců v odvětví za dostatečně vysoký pro odběratele, kteří tak mají poměrně vysokou vyjednávací sílu a neustále se snaží tlačit na nižší ceny. Ta je při jejich rozhodování rozhodujícím faktorem, protože na trhu betonových stavebních prvků se výrobky svými vlastnostmi nemohou příliš odlišovat od konkurence. Posílit svoji vyjednávací pozici může společnost komplexností své nabídky, a právě to je silná stránka společnosti Prefa Brno, a. s. Svoji roli ve vyjednávací síle odběratelů samozřejmě hraje velikost daného odběratele a jeho objem odebíraných výrobků. Větší odběratelé si mohou více diktovat podmínky a jejich vyjednávací síla je velmi vysoká. Menší společnosti jsou na tom hůře, ovšem stále mají poměrně silnou vyjednávací pozici. Nejhůře jsou na tom fyzické osoby, které pořizují stavební prvky například pro úpravu své zahrady apod. Tato skupina má téměř nulovou vyjednávací sílu a musí přijmout pevně stanovenou cenu. Celkový objem prodeje této skupině zákazníků je ovšem velmi nízký v porovnání s právnickými osobami (25).

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit tzv. Model 7 S, který se zabývá sedmi faktory, které jsou uvedeny níže.

Strategie

Posláním společnosti je dodávat vysoce kvalitní betonové dílce a železobetonové prefabrikáty a poskytovat řešení pro výstavbu stavebních konstrukcí a objektů. Strategie společnosti je využívat komplexnost nabízených řešení. Zaměřovat se na širší výrobního programu, výrobu „na míru“ podle požadavků zákazníka a poskytovat další služby jako je poradenství, projekce, doprava výrobků a montáž stavebních konstrukcí. Společnost usiluje o posílení prefabrikace ve stavebnictví jako cesty k dosažení vysoké kvality staveb, snížení materiálové náročnosti, zvýšení produktivity stavebních prací a zlepšení

pracovních podmínek na stavbách. Filosofie společnosti je poté založena na několika principech, které budou blíže popsány u faktoru sdílených hodnot (33).

Prefa Brno, a. s. se snaží budovat image spolehlivého, ekonomicky stabilního partnera a rozvíjet dlouhodobé vztahy se svými dodavateli a odběrateli. Společnost se také snaží s předstihem reagovat na příležitosti a hrozby a vypracovávat možné scénáře budoucího vývoje (25).

Struktura

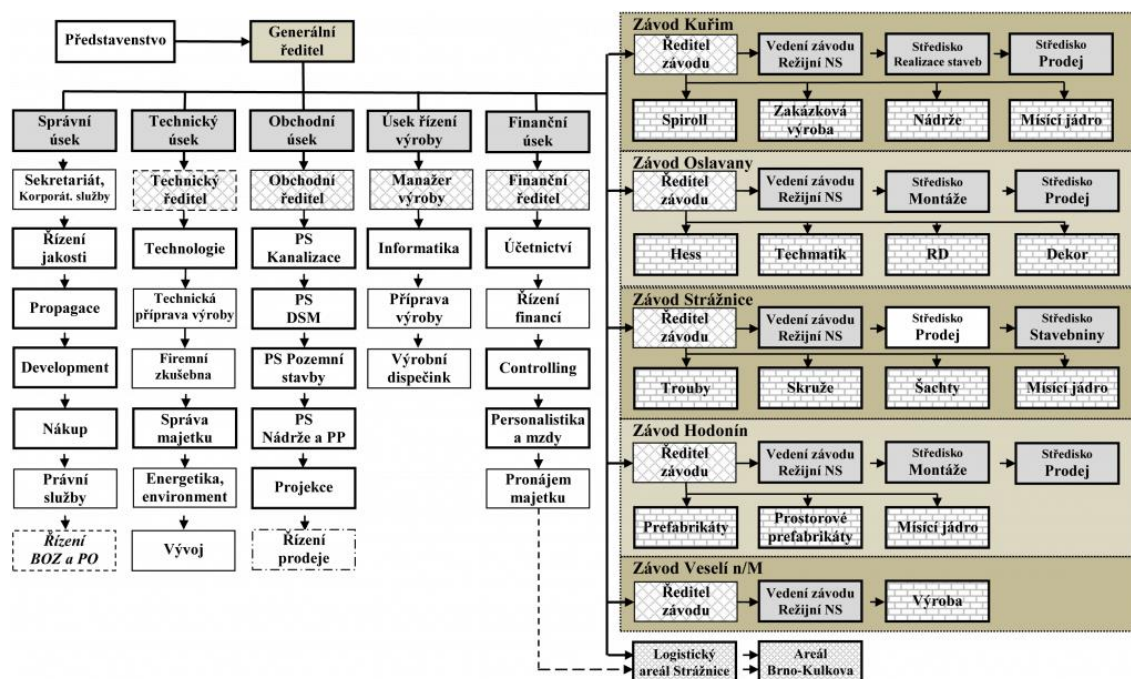
Společnost má dualistický systém vnitřní struktury a orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Nejvyšším řídicím orgánem je valná hromada. Dalším řídicím statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnost společnosti a výkon působnosti představenstva (24).

Organizační strukturu společnosti Prefa Brno, a. s. tvoří ředitelství se sídlem v Brně a dále pět výrobních závodů. Celkově lze označit organizační strukturu za hybridní, protože používá kombinaci organizační struktury funkcionální a divizionální. Centralizované funkce ředitelství zajišťují jednotné řízení divizí (závodů) a zároveň je divizím poskytována určitá autonomie k plnění jejich úkolů.

Typ organizační struktury ředitelství je funkcionální, protože se pracovníci sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit do tzv. úseků. Tato struktura je založena na funkční specializaci dílčích úseků. Ředitelství společnosti má úseků pět – správní, technický, obchodní, finanční a úsek řízení výroby. Pro každý úsek je stanoven vedoucí pracovník (ředitel). V čele celé společnosti poté stojí generální ředitel a představenstvo.

Výrobní závody představují divizionální organizační strukturu, protože jsou rozděleny podle druhu výroby a každý závod má svého samostatného ředitele, vedení závodu a určitá střediska.

V organizační struktuře také figurují dva logistické areály – areál Strážnice a areál Brno-Kulkova.



Obrázek č. 4: Organizační struktura
(Zdroj: 34)

Systémy

Společnost využívá při své práci klasické informační systémy, jako je Microsoft Office a jeho známé nástroje Word, Excel apod. Mimo to společnost využívá informační systém AZ.PRO. Tento systém je tvořen specializovanými moduly přizpůsobenými potřebám konkrétní společnosti. Obecně tento systém nabízí několik řešení pro nejrůznější oblasti podnikání. Jedním z nich je řešení s názvem „Výroba prefabrikátů“, které je vhodné právě pro společnost Prefa Brno, a. s. Z pohledu požadavků na informační systém je pro oblast výroby prefabrikátů charakteristická potřeba evidence výrobních materiálových receptur dle technologických norem, sledování výroby polotovarové směsi a jejího rozdělení mezi jednotlivé výrobky, sledování skutečné spotřeby materiálových surovin a další řada specifik. Funkcionalita tohoto systémového řešení pokrývá kompletně celý koloběh od zadání do výroby, přes plánování a řízení výroby až po expedici hotových výrobků (25).

Dalším informačním systémem, který společnost nově využívá, je software s názvem myTEAM od společnosti KVADOS, a. s. Tento systém se zabývá řízením úkolů a porad ve společnosti, řízením životního cyklu dokumentů, automatizací rutinních činností a efektivním řízením rozvojových projektů. Informační systém myTEAM podporuje práci na dálku a řízení týmů z různých míst. Jeho implementace je tedy zejména v této

době velmi vhodná, protože vývoj situace ve světě si v posledním roce vyžádal výrazně vyšší potřebu přesunout některé aktivity více do online prostředí. Ve spoustě firem dochází k častějšímu využívání home office, meetingy se častěji konají online atd. (S5) (25).

Styl manažerské práce

Styl manažerské práce může být označen jako konzultativní. Dochází k určité kooperaci mezi manažery a jeho podřízenými, ale tato kooperace je limitována mantinely, které si manažer stanoví. Manažer nepotlačuje názory ostatních, akceptuje znalosti svých pracovníků a naslouchá jejich stanoviskům. Teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. V jaké míře ovlivní názory pracovníků rozhodnutí záleží ovšem na manažerovi, protože poslední rozhodnutí si ponechává ve svých rukou. Důležitá rozhodnutí zůstávají na vrcholu organizační hierarchie. Problém u tohoto stylu řízení nastává, pokud manažer přijímá názory pouze od vybrané skupiny podřízených, což může mít na ostatní demotivační a negativní dopad (25).

Společnost v současnosti usiluje také o rozvoj projektového řízení (25).

Spolupracovníci

V roce 2019 měla společnost 381 zaměstnanců a aktivity v personální oblasti se zaměřovaly především na stabilizaci stávajících zaměstnanců a zvýšení jejich zainteresovanosti na výsledcích společnosti. V uplynulém roce byla realizována dotazníková akce u zaměstnanců výrobních závodů a ředitelství, jejíž cílem bylo zjištění názorů zaměstnanců na jejich spokojenost v zaměstnání a na podmínky v různých oblastech firemního života (vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, komunikace uvnitř firmy, informovanost, vnímání společnosti, zainteresovanost atd.). Celá akce byla zajišťována externí společností, která se na tuto oblast specializuje. Z dotazníků byly vyhodnoceny závěry a zjištěny nedostatky, jejichž odstranění zařadila společnost mezi své strategické cíle. V roce 2019 bylo také vydáno první číslo firemního časopisu, který má za cíl zlepšit informovanost napříč firmou. Společnost se účastní mezivládních projektů, v jejichž rámci v roce 2019 přijala 13 zaměstnanců z Ukrajiny. Nevýhodou při zaměstnání pracovníků ze zahraničí je často horší vzájemná komunikace (S6) (24), (25).

Z hlediska motivace pracovníků a využití kvantifikovatelných aspektů je možné uvést vývoj průměrné mzdy ve vybrané společnosti v porovnání s odvětvím CZ-NACE 236:

Tabulka č. 9: Srovnání průměrné mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 32)

Název	Průměrná mzda [Kč]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	28 934	28 972	31 285	35 187	37 977
Odvětví	30 479	31 488	33 344	35 602	38 088

Je zřejmé, že průměrná mzda, jak u vybrané společnosti, tak v celém odvětví, každoročně roste. Výše průměrné mzdy zaměstnanců společnosti Prefa Brno, a. s. jsou ve všech sledovaných letech nižší, než bylo v odvětví průměrné. V roce 2018 a zejména v roce 2019 byl rozdíl jen velmi nízký, ale stále nemusí tato skutečnost mít dobrý vliv na motivaci zaměstnanců, protože mohou mít pocit, že jejich výkon není dostatečně ohodnocen (W1).

Schopnosti

Společnost zaměstnává pracovníky s různou úrovní kvalifikace. Na řídicí pozice jsou samozřejmě potřeba pracovníci s vyšším vzděláním než na pozice dělnické. Obsazení pracovních pozic středního a vyššího managementu je pro analyzovanou společnost snazší než obsazení pozic dělnických. Je to zejména z důvodu atraktivity práce a z důvodu nedostatku absolventů učňovských oborů, které by společnost potřebovala, jak již bylo zmíněno v rámci analýzy vnějšího makroprostředí. Kromě kvalifikace je pro společnost velmi důležitá dosažená praxe a specializace pracovníků. Na vyšších pozicích hraje důležitou roli také osobní charakter, komunikace s lidmi a vystupování daného zaměstnance. Prefa Brno, a. s. působí na trhu velmi dlouho a zaměstnává mnoho pracovníků, kteří ve svém oboru mají již mnoho zkušeností. Znalosti a kompetence jsou u většiny pracovníků na vysoké úrovni. Horší to může být například u zmíněných zahraničních pracovníků, kteří v daném oboru ještě nemají příliš zkušeností (25).

Společnost se snaží pracovníky řádně vzdělávat a zvyšovat jejich kompetence a schopnosti svým zavedeným systémem vzdělávání. V roce 2019 například pokračoval vzdělávací projekt v rámci operačního programu „Zaměstnanost.“ Cílem jednotlivých školení bylo zvýšení odborných znalostí a dovedností zaměstnanců. V rámci tohoto projektu bylo během 11 vzdělávacích seminářů proškolen 54 zaměstnanců (S6) (24), (25).

Sdílené hodnoty

Filosofie společnosti je založena na několika principech, které se promítají do sdílených hodnot. Společnost se snaží trvale a systematicky poznávat potřeby zákazníků, analyzovat je a následně promítat do nabídky svých výrobků a služeb. Dbá na dodávání výrobků nejvyšší kvality a důsledně uplatňuje systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2016 (S3). Rozvíjí partnerství se zákazníky a dbá na jejich maximální uspokojení, otevřeně s nimi komunikuje a buduje vztahy vzájemné důvěry. Dlouhodobé vztahy vytváří také s dodavateli s cílem zajistit vysokou a stálou jakost dodávek a zaměřovat se na společný vývoj a marketing. Společnost podporuje otevřenou komunikaci uvnitř i vně firmy a využívá získané podněty ke zlepšení. Podporuje etické a spolehlivé chování, otevřené jednání a tvoření důvěry a spolupráce uvnitř firmy a ve vztazích k jejímu okolí. Zároveň dbá na pravidelné vyhodnocování plnění cílů ve všech oblastech a odstraňování nedostatků. Společnost se soustředí na výkon svých činností v souladu s plněním požadavků v oblasti ochrany životního prostředí. Snaží se efektivně rozvíjet lidské zdroje, zabezpečovat vzdělání a výcvik pracovníků ve všech oblastech činností. Důležité je využívání nejnovějších poznatků ergonomie práce, zlepšování pracovního prostředí a zvyšování bezpečnosti práce s cílem ochrany zdraví zaměstnanců. Při svém rozvoji se společnost zaměřuje také na spolupráci s vysokými školami a dalšími organizacemi (33). Důležité je, aby filosofie společnosti a její hodnoty a principy byly všem pracovníkům jasné a byly sdílené napříč společností. Jak již bylo zmíněno, společnost v roce 2019 vydala první číslo firemního časopisu a také provedla dotazníkovou akci, při které se snažila zjistit právě názory zaměstnanců na vnímání firemní kultury, informovanost, zainteresovanost atd. Je patrné, že společnost se snaží o dobrou informovanost a sdílení hodnot napříč společností a zajímá se o postoje a názory svých zaměstnanců. Hodnoty jsou ve společnosti dobře formulovány, ovšem v rámci této práce je těžké posoudit, jak jsou zaměstnanci a vedení s těmito hodnotami skutečně ztotožnění a do jaké míry je respektují a řídí se jimi v rámci své každodenní činnosti.

2.3 Finanční analýza

V této části práce bude provedena finanční analýza, jejíž cílem je zhodnotit finanční zdraví společnosti pomocí vybraných metod. Uplatněny budou analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dále bude aplikován také vybraný souhrnný index

hodnocení. Ke zlepšení vypovídací schopnosti výsledných hodnot bude dále v rámci poměrových ukazatelů využito benchmarkingu se dvěma konkurenčními společnostmi a také s celým odvětvím, do kterého dané společnosti spadají svou činností.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci analýzy absolutních ukazatelů bude zpracována horizontální a vertikální analýza vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza vyjadřuje, jak se určité položky změnily oproti předchozímu roku. Při této analýze budou změny vyjádřeny jak v absolutní, tak i v procentní výši. Vertikální analýza poté bude ukazovat podíl jednotlivých položek vůči zvolené základně.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy – aktiva

Nyní bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv.

Tabulka č. 10: Horizontální analýza rozvahy – aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	170 105	27,52	77 186	9,79	66 277	7,66	34 883	3,74
Dlouhodobý majetek	161 801	45,54	83 232	16,10	-4 213	-0,70	60 361	10,13
DM nehmotný	-192	-50,79	1 697	912,37	375	19,92	-557	-24,67
DM hmotný	139 123	44,50	80 759	17,88	-1 392	-0,26	59 161	11,14
DM finanční	22 870	54,16	776	1,19	-3 196	-4,85	1 757	2,80
Oběžná aktiva	9 589	3,77	-6 646	-2,52	69 764	27,15	-28 934	-8,85
Zásoby	24 186	27,19	-1 298	-1,15	56 323	50,36	-35 900	-21,35
Pohledávky	29 707	26,32	-9 082	-6,37	-1 388	-1,04	-7 895	-5,98
Peněžní prostředky	-44 304	-84,83	3 734	47,13	14 829	127,21	14 861	56,11
Časové rozlišení	-1 285	-14,46	600	7,89	726	8,85	3 456	38,71

Jak lze vidět z výše uvedené tabulky, tak celková aktiva společnosti ve všech sledovaných letech rostla. Tento růst má ovšem klesající tendenci a postupně se snižuje. K nejvyššímu nárůstu aktiv došlo mezi roky 2015-2016, a to o 170 105 tis. Kč neboli o 27,52 %.

Z tabulky je patrné, že tento nárůst byl ovlivněn velkým zvýšením dlouhodobého majetku (dále jen DM), který se v roce 2016 zvýšil o 161 801 tis. Kč neboli 45,54 % oproti předchozímu roku. Tento nárůst byl způsoben velkými investicemi spojenými s budováním nové výrobní haly a s technickým rozvojem společnosti. V dalších letech již DM nerostl tak výrazně jako v roce 2016 a mezi roky 2017-2018 naopak klesl o 0,70 %.

Oběžná aktiva (dále jen OA) ve sledovaném období nezaznamenávají příliš výrazné změny. Největší nastala mezi roky 2017-2018, kdy OA vzrostla o 27,15 %. V tentýž roce došlo k výrazným změnám u zásob, které se zvýšily o 50,36 % a také u peněžních prostředků, které se zvýšily o 127,21 %. U pohledávek došlo k nejvýraznější změně v roce 2016, kdy vzrostly oproti předchozímu roku o 26,32 %, ostatní roky příliš výrazné změny nezaznamenávají. Jinak je tomu u peněžních prostředků. U této položky lze během celého sledovaného období pozorovat výrazné změny v hodnotách od -84,83 % po již zmíněných 127,21 %. Důvodem velkého poklesu peněžních prostředků v roce 2016 byly výdaje spojené se zmíněnými investicemi a rozvojem společnosti.

Tabulka č. 11: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Podíl [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	57,47	65,59	69,36	63,97	67,91
DM nehmotný	0,06	0,02	0,22	0,24	0,18
DM hmotný	50,58	57,31	61,53	57,00	61,07
DM finanční	6,83	8,26	7,61	6,73	6,67
Oběžná aktiva	41,10	33,44	29,69	35,07	30,81
Zásoby	14,39	14,35	12,92	18,05	13,68
Pohledávky	18,26	18,09	15,42	14,18	12,85
Peněžní prostředky	8,45	1,01	1,35	2,84	4,28
Časové rozlišení	1,44	0,96	0,95	0,96	1,28

Z tabulky vertikální analýzy lze pozorovat, že největší podíl na aktivech společnosti má DM. Jeho podíl na celkových aktivech se ve sledovaném období pohybuje mezi 57,47 a 69,36 %. Největší část DM tvoří jednoznačně DM hmotný. Následuje DM finanční, jehož podíl je ovšem výrazně menší a poté DM nehmotný, který nabývá velmi nízkých hodnot s maximem 0,24 %.

OA společnosti tvoří ve sledovaném období od 29,69 do 41,10 % podílu na celkových aktivech. Nejvyššího podílu dosahují hned v prvním sledovaném roce 2015. Nejvýraznějšími položkami OA jsou zásoby a pohledávky, které dosahují podobných hodnot podílu na celkových aktivech, zejména v posledním sledovaném roce jsou si těmito hodnotami velmi blízké. Peněžní prostředky vykazovaly nejvyšší podíl na aktivech v hodnotě 8,45 % v prvním sledovaném roce. V následujících letech byl jejich podíl výrazně nižší.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy – pasiva

Nyní bude opět provedena horizontální a vertikální analýza, ovšem pro pasiva.

Tabulka č. 12: Horizontální analýza rozvahy – pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	170 105	27,52	77 186	9,79	66 277	7,66	34 883	3,74
Vlastní kapitál	29 266	6,90	21 280	4,70	31 444	6,63	50 684	10,02
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	22 670	100,00	776	3,42	-3 196	-13,63	1 757	8,68
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	34 448	19,42	10 737	5,07	17 681	7,95	29 243	12,17
VH běž. účet. období	-27 852	-68,46	9 767	76,10	16 959	75,04	19 684	49,76
Cizí zdroje	140 379	72,89	56 412	16,94	33 690	8,65	-14 630	-3,46
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2 100	100,00
Závazky	140 379	72,89	56 412	16,94	33 690	8,65	-16 730	-3,95
Časové rozlišení	460	27,95	-506	-24,03	1 143	71,44	-1 171	-42,69

Celková pasiva společnosti mají samozřejmě identický vývoj jako aktiva, protože se tyto položky musí rovnat.

Vlastní kapitál (dále jen VK) společnosti ve všech sledovaných letech rostl, nejvíce v posledním sledovaném roce, a to o 10,02 %. Ážio a kapitálové fondy jsou mezi roky 2015-2016 označeny změnou o 100 %, protože se zvýšily z nuly na hodnotu 22 670 tis. Kč. Výsledek hospodaření (dále jen VH) minulých let se ve všech sledovaných letech zvyšoval, nejvýrazněji mezi roky 2015-2016 o 19,42 %. Naopak VH běžného účetního období se mezi těmito roky snížil o 68,46 %, ovšem ve všech následujících letech rostl, a to o 76,10; 75,04 a 49,76 %.

Cizí zdroje společnosti zaznamenaly výrazné zvýšení v roce 2016, kdy vzrostly oproti předchozímu roku o 72,89 %. Tento nárůst byl způsoben růstem závazků, ke kterému došlo kvůli již zmíněnému rozvoji společnosti a investicím, které byly vysoce kapitálově náročné. V následujících dvou letech se závazky společnosti dále zvyšovaly, ovšem už ne tak výrazně a v posledním sledovaném období došlo k jejich poklesu o 3,95 %.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza rozvahy – pasiva
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Podíl [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	68,58	57,49	54,83	54,30	57,58
Základní kapitál	33,27	26,09	23,77	22,08	21,28
Ážio a kapitálové fondy	0,00	2,88	2,71	2,17	2,28
Fondy ze zisku	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02
VH minulých let	28,69	26,87	25,71	25,78	27,88
VH běž. účet. období	6,58	1,63	2,61	4,25	6,13
Cizí zdroje	31,15	42,24	44,99	45,40	42,25
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22
Závazky	31,15	42,24	44,99	45,40	42,04
Časové rozlišení	0,27	0,27	0,18	0,29	0,16

Z vertikální analýzy je patrné, že nejvyšší podíl na pasivech společnosti má VK. V roce 2015 byl tento podíl 68,58 %, ovšem v následujících letech došlo ke snížení tohoto podílu a hodnota VK se pohybuje okolo 55 %. Nejdůležitějšími položkami VK jsou základní kapitál a VH běžného účetního období, které se pohybují okolo 25 % podílu na celkových pasivech společnosti.

Co se týká cizích zdrojů, tak ty naopak v roce 2015 vykazují nejnižší podíl 31,15 % na celkových aktivech a následně došlo k růstu tohoto podílu a v ostatních letech se jeho hodnota pohybovala od 42,24 do 45,40 %. Kromě roku 2019 jsou celé cizí zdroje tvořeny závazky, protože společnost neměla žádné rezervy. V roce 2019 již určité rezervy v cizích zdrojích byly obsaženy, ale tvořily jen 0,22 % z celkových pasiv.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Níže bude provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Vertikální analýza bude rozdělena do dvou tabulek podle výnosů a nákladů, které budou tvořit základny pro vyjádření podílu jednotlivých položek.

Tabulka č. 14: Horizontální analýza VZZ
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-25 227	-3,53	123 765	17,98	58 351	7,18	154 394	17,73
Tržby za prodej zboží	-15 695	-26,36	3 065	6,99	8 358	17,82	2 296	4,15
Výkonová spotřeba	-2 833	-0,51	47 878	8,64	84 363	14,01	11 536	1,68
Změna stavu zásob vl. čin. (-)	-5 627	-54,48	17 391	108,99	-53 464	-3 725,71	85 584	164,49
Aktivace (-)	-11 679	-36,03	13 072	29,65	-9 197	-29,65	-15 325	-38,11
Osobní náklady	2 937	1,76	20 542	12,09	33 603	17,65	31 297	13,97
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 120	21,69	15 568	30,42	3 734	5,60	4 074	5,78
Ostatní provozní výnosy	-3 982	-14,07	5 018	20,63	7 340	25,01	-1 625	-4,43
Ostatní provozní náklady	-1 838	-7,37	1 187	5,14	50	0,21	6 984	28,68
Provozní VH	-34 984	-65,72	16 210	88,83	14 960	43,42	30 915	62,56
Výnosy z ostatního DFM	-200	-7,69	100	4,17	2 500	100,00	-2 500	-50,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	-145	-78,38	-20	-50,00	-7	-35,00	126	969,23
Nákladové úroky a podobné náklady	325	13,10	1 539	54,85	401	9,23	202	4,26
Ostatní finanční výnosy	-419	-77,45	918	752,46	56	5,38	-294	-26,82
Ostatní finanční náklady	-704	-21,03	1 473	55,71	369	8,96	-254	-5,66
Finanční VH	-385	-15,38	-2 014	-69,74	1 779	36,29	-2 616	-83,77
VH před zdaněním	-35 369	-69,72	14 196	92,42	16 739	56,63	28 299	61,13
Daň z příjmů	-7 517	-74,85	4 429	175,34	-220	-3,16	8 615	127,91
VH za účetní období	-27 852	-68,46	9 767	76,10	16 959	75,04	19 684	49,76

Velmi důležitou položkou pro společnost jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Tato položka mezi lety 2015-2016 klesla o 3,53 %. V následujících letech již vykazuje meziroční růsty v hodnotách 17,98; 7,18 a 17,73 %. Z hlediska nákladů tvoří nejdůležitější položku výkonová spotřeba, která meziročně nezaznamenala příliš velké

změny. Ta největší nastala v roce 2018, kdy se výkonová spotřeba oproti předchozímu roku zvýšila o 14,01 %. Osobní náklady společnosti se každým rokem zvyšují. Mezi roky 2015-2016 to bylo pouze o 1,76 %, ovšem následující roky nabýval růst hodnot od 12,09 do 17,65 %.

Provozní VH ve sledovaném období poměrně výrazně kolísala. Mezi prvními sledovanými obdobími se jeho hodnota snížila o 65,72 %. Následující roky už docházelo pokaždé k růstu této položky. Ta největší nastala v roce 2017, kdy provozní VH vzrostl oproti předchozímu roku o 88,83 %. Následující roky zaznamenal růst o 43,42 a 62,56 %. Finanční VH klesal ve všech sledovaných obdobích kromě roku 2018, kdy vzrostl o 36,29 %. Výrazné změny zaznamenal mezi roky 2016-2017, kdy klesl o 69,74 % a zejména pak mezi roky 2018-2019, kdy klesl o 83,77 %.

VH za účetní období vykazuje mezi roky 2015-2016 výrazný pokles o 68,46 %. Následující roky naopak došlo k výrazným růstům této položky, ovšem s postupně klesající tendencí. Mezi roky 2016-2017 došlo k růstu o 76,10 %, následně o 75,04 % a mezi posledními dvěma roky došlo k růstu této položky o 49,76 %. Společnost dosahovala během celého sledovaného období kladných VH (S7).

Tabulka č. 15: Vertikální analýza VZZ – výnosy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Podíl [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	88,67	90,68	91,05	89,88	91,43
Tržby za prodej zboží	7,40	5,77	5,26	5,70	5,13
Ostatní provozní výnosy	3,52	3,20	3,29	3,79	3,13
Výnosy z ostatního DFM	0,32	0,32	0,28	0,52	0,22
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,02	0,01	0,00	0,00	0,01
Ostatní finanční výnosy	0,07	0,02	0,12	0,11	0,07

Z výše uvedené tabulky je patrné, že na výnosech společnosti mají nejvyšší podíl tržby z prodeje výrobků a služeb, což plně odpovídá činnosti analyzované společnosti. Tento podíl se ve sledovaných letech pohybuje okolo 90 %. Následují tržby za prodej zboží, které mají na výnosech podíl od 5,13 do 7,40 % a dále ostatní provozní výnosy, které se pohybují mezi třemi a čtyřmi procenty. Ostatní položky mají na výnosech společnosti velmi nízký podíl, menší než 1 %.

Tabulka č. 16: Vertikální analýza VZZ – náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Podíl [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	72,90	74,26	69,26	73,89	65,74
Změna stavu zásob vl. čin. (-)	-1,35	-2,14	0,17	-5,60	3,16
Aktivace (-)	-4,24	-5,91	-3,57	-4,33	-5,23
Osobní náklady	21,85	22,76	21,90	24,11	24,05
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5,50	6,86	7,68	7,58	7,02
Ostatní provozní náklady	3,26	3,10	2,79	2,62	2,95
Nákladové úroky a podobné náklady	0,32	0,38	0,50	0,51	0,47
Ostatní finanční náklady	0,44	0,35	0,47	0,48	0,40
Daň z příjmů	1,31	0,34	0,80	0,72	1,45

Co se týká nákladů, tak nejvýraznější položkou je výkonová spotřeba, která zahrnuje náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie a služby. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech se pohybuje od 64,74 do 74,26 %. Druhou položkou, která se nejvíce podílí na celkových nákladech, jsou osobní náklady. Hodnota této položky tvoří ve sledovaném období od 21,85 do 24,11 % celkových nákladů.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

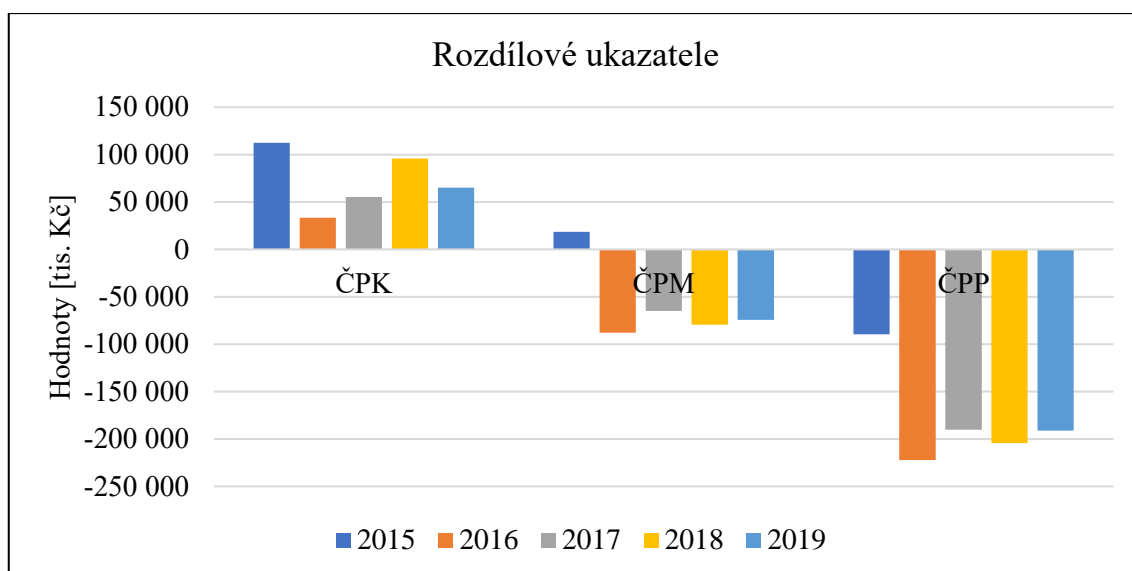
V rámci analýzy rozdílových ukazatelů jsou zpracovány ukazatele čistý pracovní kapitál (ČPK), čistý peněžní majetek (ČPM) a čisté pohotovové prostředky (ČPP).

Hodnoty těchto ukazatelů zobrazuje následující tabulka a graf:

Tabulka č. 17: Rozdílové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel	Hodnota				
	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK [tis. Kč]	112 465	33 549	55 315	95 852	65 173
- ČPK/aktiva celkem [%]	18,19	4,26	6,39	10,29	6,74
ČPM [tis. Kč]	18 549	-87 724	-64 835	-79 419	-74 399
ČPP [tis. Kč]	-89 366	-222 175	-190 029	-204 427	-191 311



Graf č. 5: Rozdílové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál nabývá ve všech sledovaných letech kladných hodnot a oběžná aktiva jsou tedy vyšší než krátkodobé závazky společnosti. Tato informace vypovídá o tom, že společnost má k dispozici určitý „finanční polštář.“ Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosáhl v prvním sledovaném roce, a to 112 465 tis. Kč. V tomto roce dosahoval také nejvyšší hodnoty poměru k celkovým aktivům, a to 18,19 %. V následujícím roce se poměrně výrazně snížil na hodnotu 33 549 tis. Kč (poměr k celkovým aktivům dosahoval hodnoty 4,26 %). V následujících dvou letech se hodnota tohoto ukazatele zvyšovala a v roce 2018 dosáhl ukazatel hodnoty 95 852 tis. Kč, přičemž v posledním sledovaném roce se opět snížil na 65 173 tis. Kč.

Čistý peněžní majetek je přísnější než předchozí ukazatel a společnost u tohoto ukazatele dosahuje kladné hodnoty pouze v prvním sledovaném roce. V následujících letech jsou hodnoty tohoto ukazatele podobné a pohybují se v rozmezí od -87 724 tis. Kč do -64 835 Kč.

Čisté pohotové prostředky dosáhly v prvním sledovaném roce hodnoty -89 366 tis. Kč. V následujících letech byla jejich hodnota výrazně nižší a poměrně stabilní, kdy se pohybovala v rozmezí od -222 175 tis. Kč do -190 029 tis. Kč. ČPP je nepřísnejším z rozdílových ukazatelů. Hodnoty tohoto ukazatele jsou ve všech sledovaných letech záporné a značí, že společnost by nebyla schopna uhradit své krátkodobé závazky jen pomocí pohotových peněžních prostředků. To ovšem ani není žádoucí, protože aby toho

společnost dosáhla, musela by držet velký objem pohotových peněžních prostředků, a to by mohlo vést k neefektivnímu hospodaření s finančními prostředky.

Shrnutí

Rozdílové ukazatele jsou orientovány na likviditu společnosti. Vyjadřují rozdíl mezi určitými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Aby bylo ovšem možné určit, zda je hodnota těchto ukazatelů pro společnost žádoucí, bude třeba dát položky oběžných aktiv a krátkodobých závazků do poměru. To bude provedeno v rámci analýzy poměrových ukazatelů likvidity, kterým se věnuje kapitola 2.3.3.3.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části práce bude zpracována analýza ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Jak již bylo dříve uvedeno, v rámci této kapitoly bude aplikován také benchmarking se dvěma konkurenty a celým odvětvím. Zvolit klíčové konkurenty společnosti Prefa Brno, a. s. není jednoduché, protože má rozsáhlý sortiment s několika produktovými skupinami, jak již bylo zmíněno v rámci strategické analýzy. Zvoleni byli konkurenti B & BC, a. s. a BEST, a. s., jejichž činností je výroba betonových stavebních prvků, stejně jako u analyzované společnosti. Sortiment těchto společností je také komplexní a konkurují analyzované společnosti v rámci více produktových skupin, proto byly tyto společnosti vybrány jako vhodní konkurenti k aplikaci benchmarkingu. Data potřebná pro výpočet jsou čerpána z výročních zpráv, které obsahují potřebné účetní výkazy. Odvětví, které bylo zvoleno pro srovnávání, je klasifikováno jako CZ-NACE 236 – Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků. Toto odvětví patří do zpracovatelského průmyslu a pro všechny analyzované společnosti je tento CZ-NACE kód primární. Data pro výpočet ukazatelů pro celé odvětví jsou čerpány z interaktivní tabulky Ministerstva průmyslu a obchodu. U některých ukazatelů nebude průměr odvětví určen, protože nebyly k dispozici údaje potřebné pro jeho výpočet.

2.3.3.1 Ukazatele rentability

Do analýzy ukazatelů rentability bude zahrnuta rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Pro výpočet jednotlivých ukazatelů rentability pro analyzovanou společnost, konkurenty a oborový průměr jsou vždy využity stejné úrovně zisku (EBIT/EAT) dle vzorců uvedených v teoretické části práce. Použití

stejně úroveň zisku je při výpočtu důležité kvůli možnosti vzájemného srovnávání dosažených výsledků.

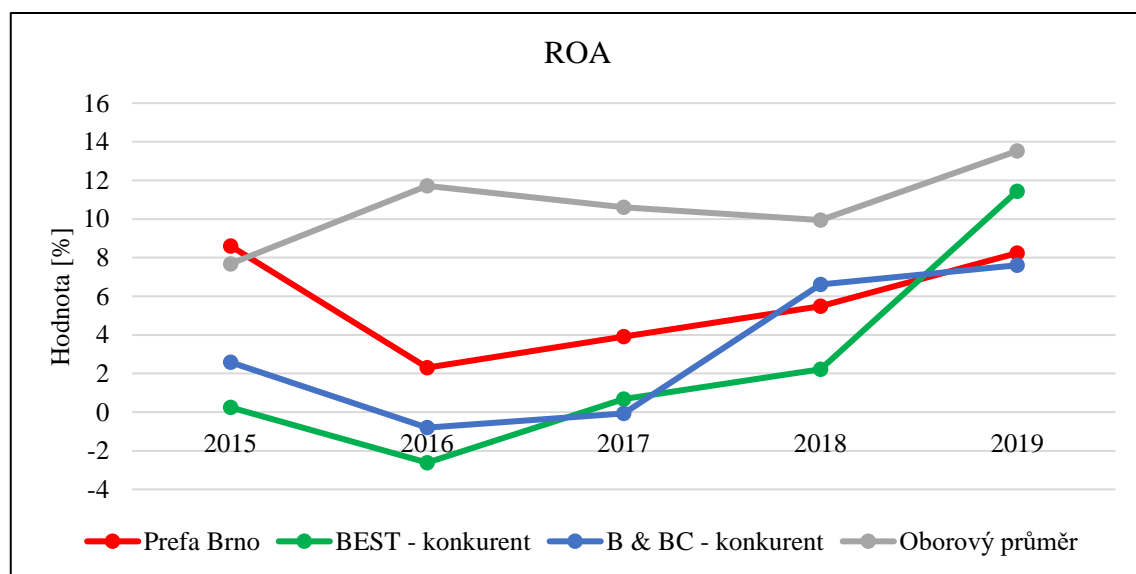
ROA (return on assets) – rentabilita aktiv

Hodnoty rentability aktiv pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 18: ROA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	ROA [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	8,61	2,30	3,92	5,48	8,23
BEST – konkurent	0,25	-2,62	0,67	2,23	11,44
B & BC – konkurent	2,58	-0,80	-0,07	6,62	7,61
Oborový průměr	7,68	11,72	10,61	9,95	13,52



Graf č. 6: ROA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv se u analyzované společnosti pohybuje mezi 2,30-8,61 %. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v prvním sledovaném roce, a to 8,61 %. V roce 2016 poté došlo k výraznému poklesu ukazatele rentability na hodnotu 2,30 %, který zapříčinil nárůst hodnoty celkových aktiv společnosti a také nízká hodnota EBIT oproti minulému období. Následující roky se hodnota tohoto ukazatele postupně zvyšovala a v roce 2019 činila 8,23 %. V porovnání s konkurenty dosahuje analyzovaná společnost obecně lepších výsledků, protože v prvních třech sledovaných letech dosahovala vyšších hodnot ROA.

V roce 2018 dosáhl mírně lepšího výsledku konkurent B & BC, a. s. a v poslední sledovaném roce dosáhl nejlepší hodnoty konkurent BEST, a. s. V porovnání s oborovým průměrem ovšem analyzovaná společnost i její konkurenti dosahovali ve všech sledovaných letech nižších hodnot ukazatele ROA, kromě roku 2015, kdy se společnosti Prefa Brno, a. s. jako jediné podařilo oborový průměr překonat.

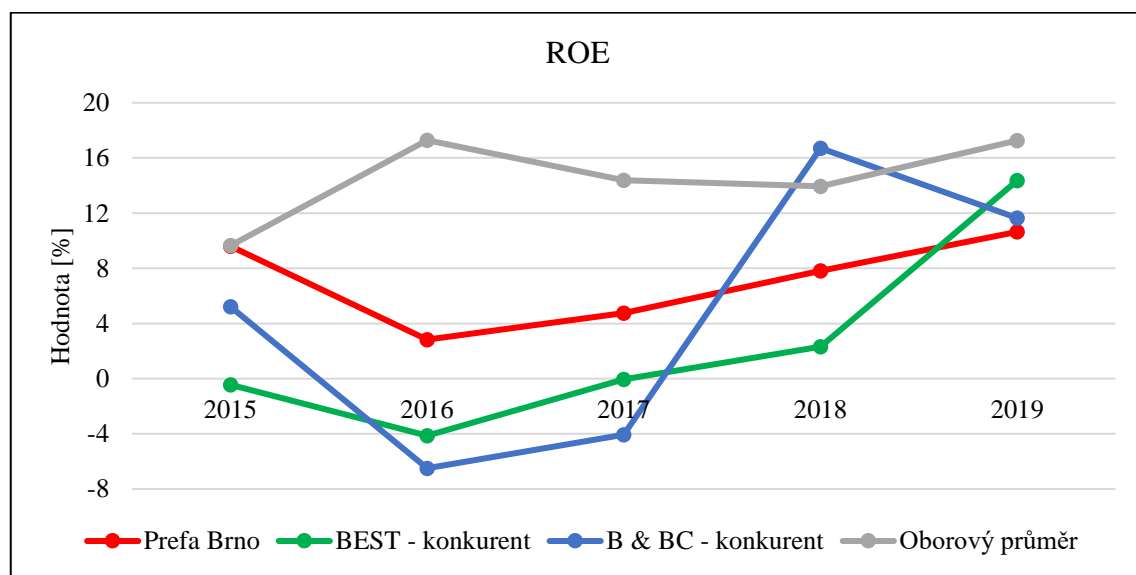
ROE (return on equity) – rentabilita vlastního kapitálu

Hodnoty rentability vlastního kapitálu pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 19: ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	ROE [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	9,60	2,83	4,76	7,82	10,64
BEST – konkurent	-0,44	-4,13	-0,06	2,31	14,36
B & BC – konkurent	5,21	-6,49	-4,07	16,71	11,64
Oborový průměr	9,64	17,28	14,39	13,96	17,27



Graf č. 7: ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty rentability vlastního kapitálu se u společnosti Prefa Brno, a. s. pohybují v rozmezí 2,83-10,64 %. Nejlepšího výsledku, kdy tento ukazatel překročil hranici deseti procent, bylo dosaženo v posledním analyzovaném roce 2019. Nejhorší výsledek tohoto ukazatele byl opět v roce 2016 z důvodu nízkého výsledku hospodaření za účetní období.

Analyzovaná společnost v prvních třech letech sledovaného období dosahovala opět lepších hodnot než oba její konkurenti. V roce 2018 se dařilo lépe společnosti B & BC, a. s., které se podařilo překonat také oborový průměr. V posledním sledovaném roce dosahují oba konkurenti vyšších hodnot ROE. Rentabilita vlastního kapitálu analyzované společnosti se bohužel ve všech sledovaných letech opět pohybuje pod průměrem odvětví. Pouze v roce 2015 se společnost oborovému průměru velmi přiblížila, kdy rozdíl činil jen 0,04 %.

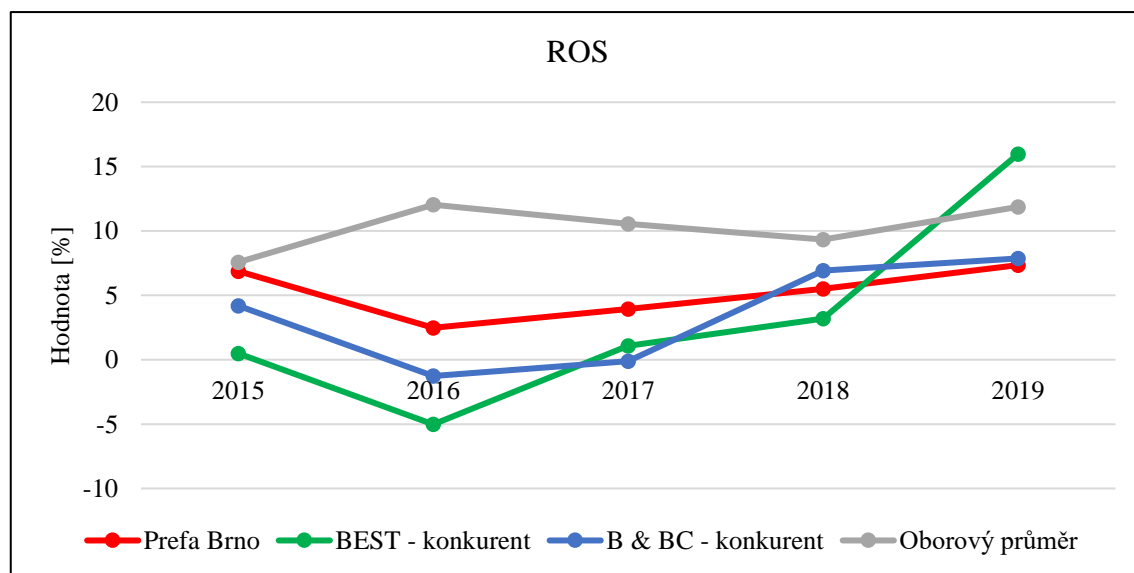
ROS (return on sales) – rentabilita tržeb

Hodnoty rentability tržeb pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 20: ROS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	ROS [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	6,88	2,48	3,95	5,51	7,35
BEST – konkurent	0,47	-5,02	1,09	3,19	15,97
B & BC – konkurent	4,18	-1,27	-0,10	6,93	7,87
Oborový průměr	7,58	12,04	10,55	9,34	11,87



Graf č. 8: ROS

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb vykazuje podobný vývoj, jako předchozí dva ukazatele rentability. Její hodnota se pohybuje v rozmezí 2,48-7,35 %. V letech 2015-2017 si analyzovaná

společnost opět vedla lépe než její konkurenti a v roce 2018 ji překonal konkurent B & BC, a. s. a v posledním sledovaném roce také konkurent BEST, a. s., kterému se jako jedinému podařilo v tomto roce převýšit také oborový průměr. Analyzovaná společnost dosahovala ve všech sledovaných letech opět nižších hodnot, než bylo v odvětví průměrné. To může značit, že ceny výrobků společnosti jsou poměrně nízké a náklady příliš vysoké (16, s. 66).

Shrnutí

Při porovnání výsledků rentability s konkurenty lze říci, že analyzovaná společnost dosahuje poměrně dobrých výsledků, protože v prvních třech letech dosahuje vyšších hodnot rentabilit než její konkurenti. Následující rok dosahovala mírně lepších výsledků společnost B & BC, a. s. V posledním sledovaném roce 2019 dosahovala nejlepších výsledků jednoznačně společnost BEST, a. s. a kromě rentability aktiv si v tomto roce vedl opět lépe také konkurent B & BC, a. s. Z hlediska porovnání s oborovým průměrem již bohužel nelze rentabilitu analyzované společnosti hodnotit kladně, protože oborový průměr je ve všech sledovaných letech a u všech ukazatelů rentability na vyšší úrovni, což značí prostor pro zlepšení v oblasti rentability (W4). Pozitivní ovšem je, že v posledním sledovaném roce 2019 dosahovala společnost nejvyšších hodnot za sledované období (kromě ukazatele ROA, kde rok 2019 mírně zaostává za rokem 2015) a pokud si tento trend udrží, tak by se v následujících letech mohla přiblížit oborovému průměru.

2.3.3.2 Ukazatele aktivity

V rámci analýzy aktivity budou aplikovány ukazatele obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. První dva zmíněné ukazatele vyjadřují rychlost obratu, která je vyjádřena počtem obrátek za rok. Následující tři ukazatele vyjadřují dobu obratu, která je vyjádřena ve dnech.

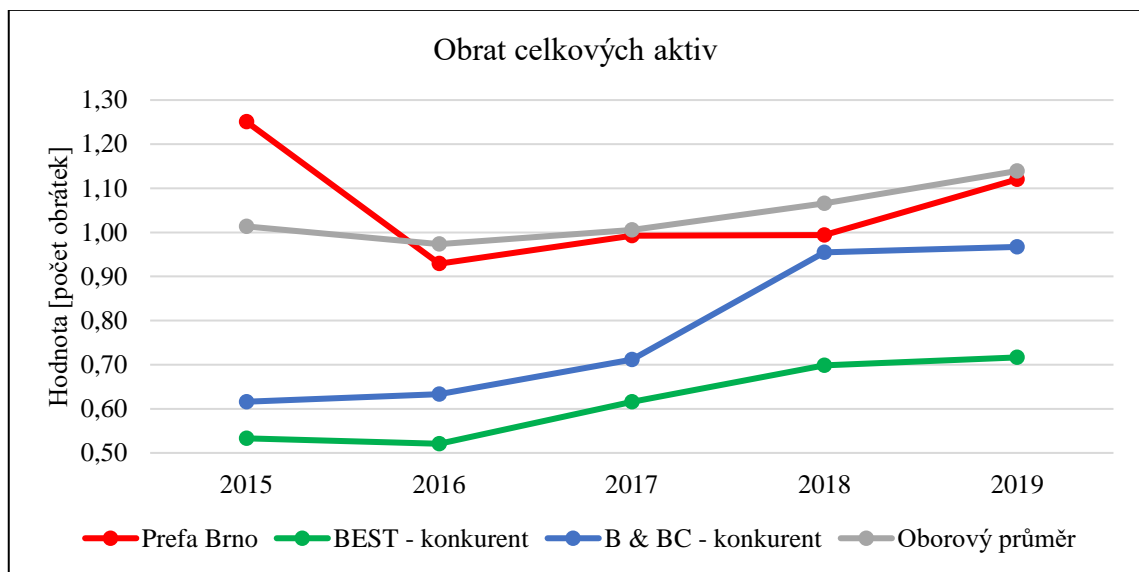
Obrat celkových aktiv

Hodnoty obratu celkových aktiv pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 21: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Obrat celkových aktiv [počet obrátek]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	1,25	0,93	0,99	0,99	1,12
BEST – konkurent	0,53	0,52	0,62	0,70	0,72
B & BC – konkurent	0,62	0,63	0,71	0,95	0,97
Oborový průměr	1,01	0,97	1,01	1,07	1,14

**Graf č. 9: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost Prefa Brno, a. s. dosahuje ve všech sledovaných letech vyšších hodnot obratu celkových aktiv než její konkurenti. Průměr odvětví se jí podařilo překonat jen v roce 2015, ovšem i v dalších letech zaostává za hodnotami odvětví jen s malým rozdílem. Důležité je, že hodnoty tohoto ukazatele nejsou ani příliš vysoké, což by mohlo vypovídat o přetěžování aktiv, a pohybují se okolo průměru odvětví. Z hlediska obratu celkových aktiv lze tedy společnost hodnotit velmi kladně a konstatovat, že společnost opravdu efektivně využívá svá celková aktiva.

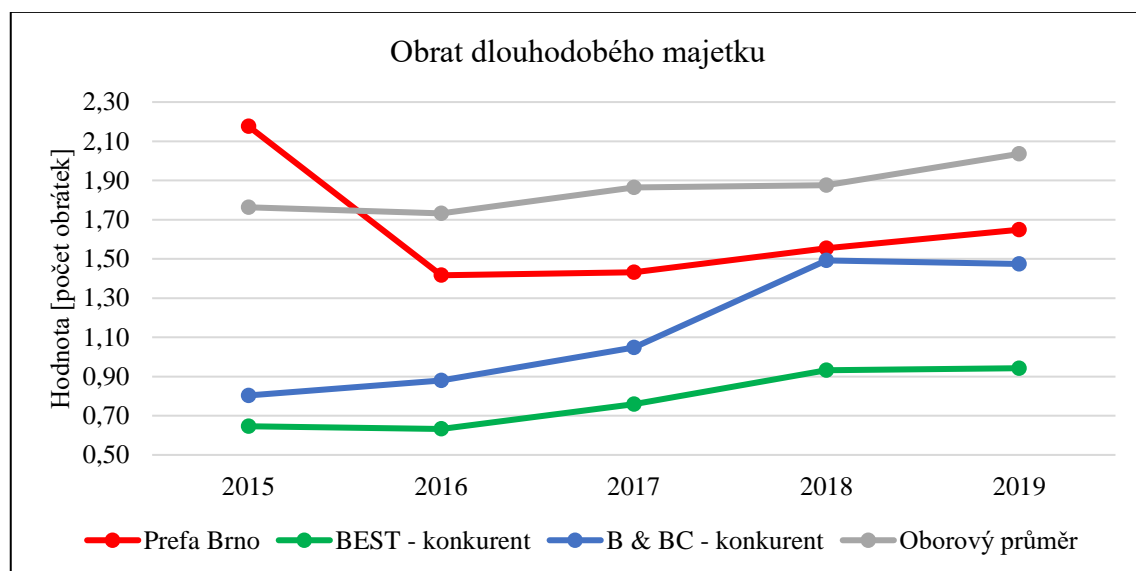
Obrat dlouhodobého majetku

Hodnoty obratu dlouhodobého majetku pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 22: Obrat dlouhodobého majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Obrat dlouhodobého majetku [počet obrátek]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	2,18	1,42	1,43	1,55	1,65
BEST – konkurent	0,65	0,63	0,76	0,93	0,94
B & BC – konkurent	0,80	0,88	1,05	1,49	1,47
Oborový průměr	1,76	1,73	1,86	1,88	2,04

**Graf č. 10: Obrat dlouhodobého majetku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

U obratu dlouhodobého majetku analyzovaná společnost opět dosáhla ve všech sledovaných letech vyšších hodnot než vybraní konkurenti. Oborový průměr byl ovšem, kromě roku 2015, vyšší. Z hlediska efektivnosti využívání dlouhodobého majetku lze analyzovanou společnost opět hodnotit velmi kladně, protože dosahuje lepších hodnot než konkurenti a v roce 2015 také převýšila průměr odvětví. Ve zbylých letech za průměrem odvětví zaostává, ovšem ne s výrazným rozdílem.

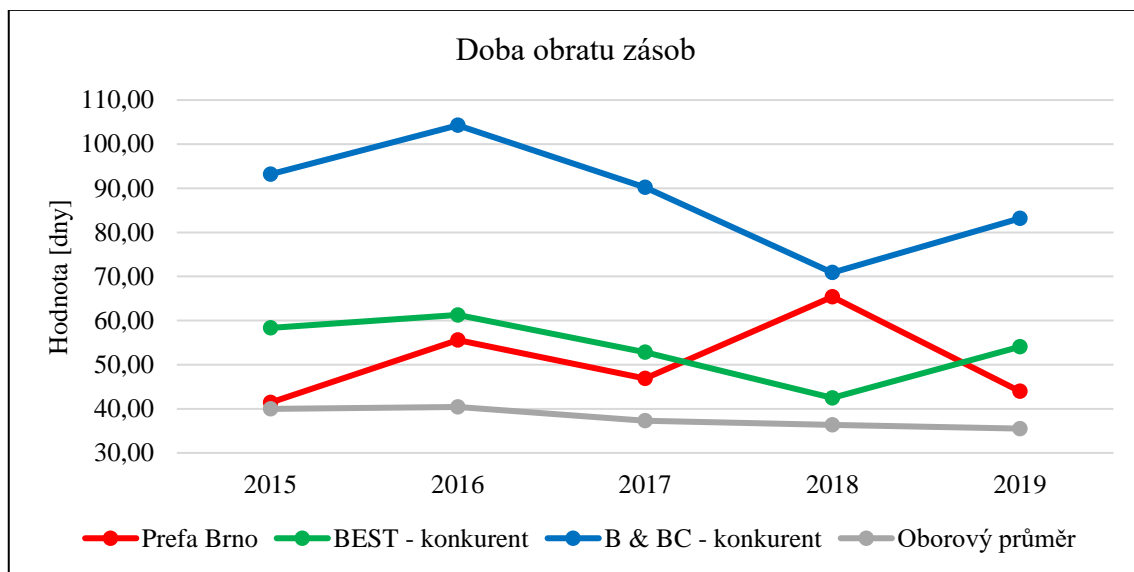
Doba obratu zásob

Hodnoty doby obratu zásob pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 23: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Doba obratu zásob [dny]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	41,41	55,62	46,86	65,39	43,98
BEST – konkurent	58,36	61,28	52,83	42,47	54,09
B & BC – konkurent	93,21	104,27	90,19	70,87	83,13
Oborový průměr	39,99	40,41	37,30	36,36	35,51

**Graf č. 11: Doba obratu zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob analyzované společnosti se pohybuje v rozmezí 41,41-65,39 dnů. Kromě roku 2018 dosahovala analyzovaná společnost za celé sledované období kratší doby obratu zásob než její konkurenti. Průměr doby obratu zásob odvětví je bohužel ve všech sledovaných letech nižší než u vybrané společnosti. Ta ovšem nezaostává s velkým rozdílem a zejména v roce 2015 se průměru odvětví velmi přiblížila. To lze hodnotit pozitivně, protože to značí, že zásoby nejsou v podniku dlouho vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

Doba obratu pohledávek

Hodnoty doby obratu pohledávek pro analyzovanou společnost a dva konkurenty jsou vyjádřeny v následující tabulce:

Tabulka č. 24: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36)

Název	Doba obratu pohledávek [dny]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	50,09	63,24	53,20	48,83	38,98
BEST – konkurent	18,67	17,43	15,89	29,20	22,23
B & BC – konkurent	35,32	49,96	67,91	60,45	41,61

V prvních dvou sledovaných letech je doba obratu pohledávek analyzované společnosti delší, než je tomu u obou konkurentů. V letech 2017-2019 dosahuje nejvyšších hodnot společnost B & BC, a. s. Jednoznačně nejlépe si v této oblasti vede společnost BEST, a. s., které se daří udržovat dobu obratu pohledávek do třiceti dní. Inkasuje tedy své pohledávky podstatně rychleji než analyzovaná společnost, což je samozřejmě výhodnější.

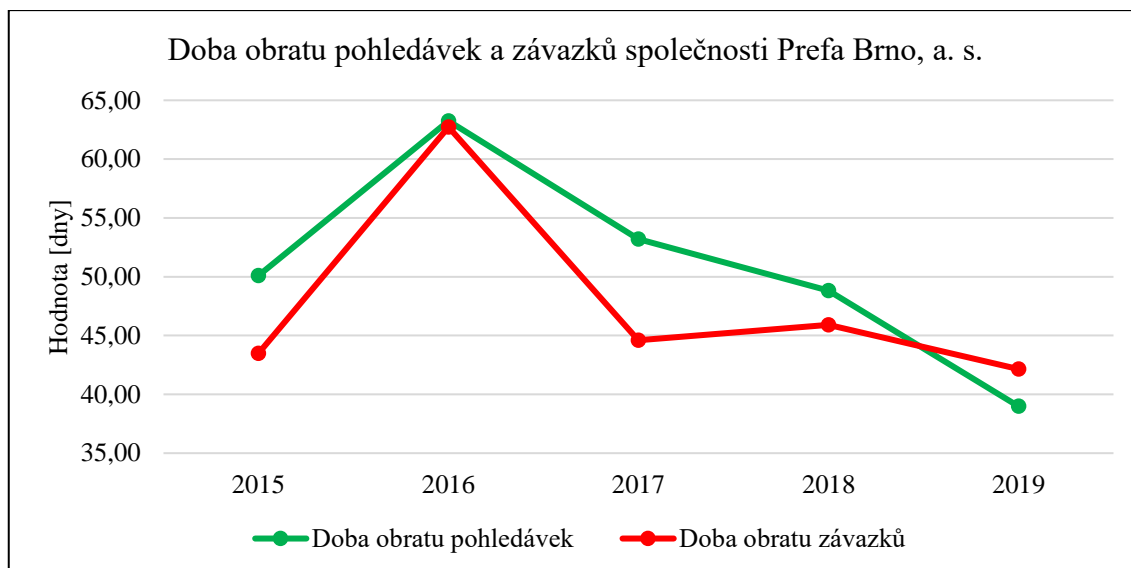
Doba obratu závazků

Hodnoty doby obratu závazků pro analyzovanou společnost a dva konkurenty jsou vyjádřeny v následující tabulce:

Tabulka č. 25: Doba obratu závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36)

Název	Doba obratu závazků [dny]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	43,48	62,73	44,60	45,90	42,15
BEST – konkurent	36,22	34,55	42,38	50,05	35,76
B & BC – konkurent	160,61	133,61	143,42	134,70	88,81

Dobu obratu závazků je vhodné porovnat s dobou obratu pohledávek, a proto zde bude doplněn graf vyjadřující vztah mezi těmito dvěma ukazateli:



Graf č. 12: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti Prefa Brno, a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Je patrné, že společnost Prefa Brno, a. s. v období let 2015-2018 splácela své závazky vždy dříve, než obdržovala inkaso svých pohledávek. To pro společnost není výhodné, protože tímto způsobem neefektivně úvěruje své odběratele. Na základě těchto výsledků je potřebné se zaměřit na oblast řízení pohledávek a prověřovat, zda odběratelé správně dodržují obchodně-úvěrovou politiku. Analyzovaná společnost si pravděpodobně tohoto nedostatku byla vědoma a v posledním sledovaném roce 2019 došlo ke zlepšení, kdy doba obratu závazků převýšila hodnotu doby obratu pohledávek. Tento stav by se společnost měla snažit udržet i pro následující období.

Shrnutí

Z analýzy aktivity vyplývají velmi dobré výsledky u ukazatelů obratu celkových aktiv, obratu dlouhodobého majetku a u doby obratu zásob. Dosažené výsledky vypovídají o tom, že společnost efektivně využívá svůj majetek a dobře hospodaření se zásobami (S8). Oborové průměry ovšem stále značí určitý prostor pro zlepšení. Mezi dobou obratu pohledávek a závazků byl zjištěn negativní vztah, protože doba obratu pohledávek byla v letech 2015-2018 delší než doba obratu závazků. To znamená, že společnost splácí své závazky dříve, než přijímá platby od svých odběratelů a prakticky úvěruje své odběratele (W5). V posledním sledovaném roce ovšem došlo ke zlepšení a bylo dosaženo opačného výsledku, což je pro společnost vhodnější.

2.3.3.3 Ukazatele likvidity

Při analýze likvidity budou využity tři ukazatele. Běžná likvidita, která je označována jako likvidita třetího stupně, pohotová likvidita, která představuje likviditu druhého stupně a následně nepřísnejší – okamžitá likvidita, též označována jako likvidita prvního stupně.

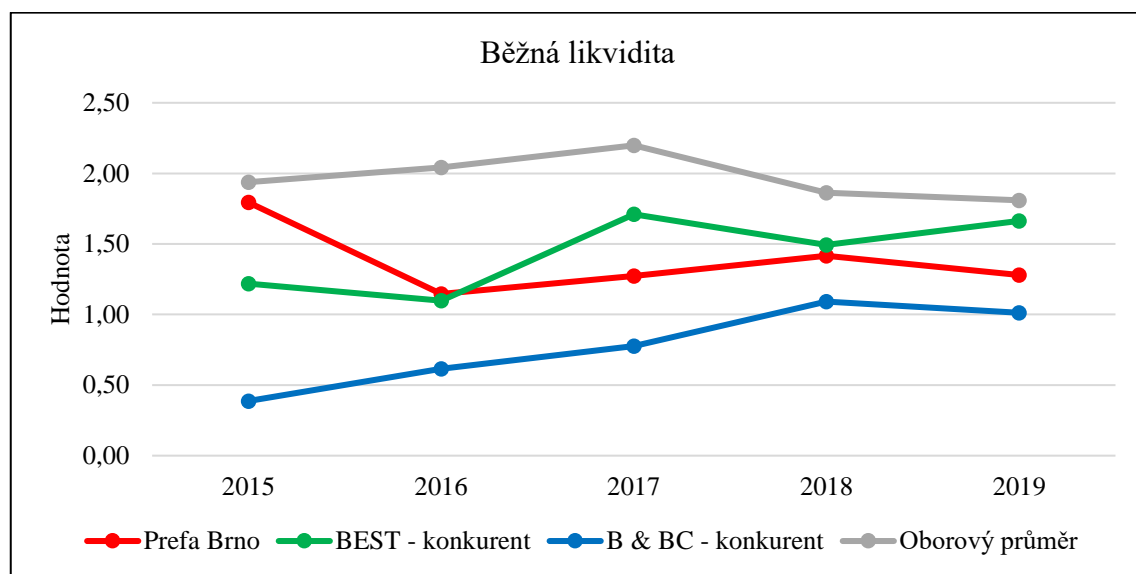
Běžná likvidita

Hodnoty běžné likvidity pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 26: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Běžná likvidita				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	1,79	1,15	1,27	1,42	1,28
BEST – konkurent	1,22	1,10	1,71	1,49	1,66
B & BC – konkurent	0,39	0,62	0,78	1,09	1,01
Oborový průměr	1,94	2,04	2,20	1,86	1,81



Graf č. 13: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná likvidita analyzované společnosti je v prvních dvou sledovaných letech vyšší než u obou konkurentů. V následujících letech dosahuje vyšších hodnot společnost BEST, a. s. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, doporučená hodnota tohoto ukazatele je rozmezí 1,5-2,5. Této doporučené hodnotě dobře odpovídá oborový průměr,

který se skutečně ve všech sledovaných letech pohyboval v tomto rozmezí. Analyzovaná společnost dosáhla doporučených hodnot pouze v prvním sledovaném roce 2015 a v tomto roce se také nejvíce přiblížila oborovému průměru. V následujících letech se hodnoty pohybují pod oborovým průměrem, ovšem rozdíl není tak výrazný, jako například u konkurenční společnosti B & BC, a. s.

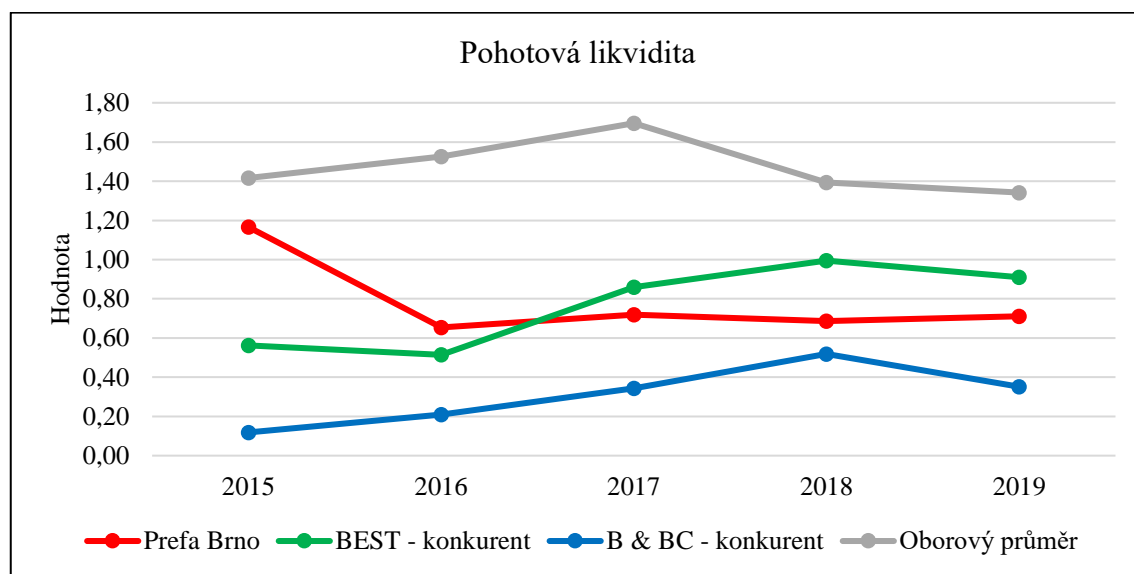
Pohotová likvidita

Hodnoty pohotové likvidity pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 27: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Pohotová likvidita				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	1,17	0,65	0,72	0,69	0,71
BEST – konkurent	0,56	0,51	0,86	0,99	0,91
B & BC – konkurent	0,12	0,21	0,34	0,52	0,35
Oborový průměr	1,42	1,53	1,70	1,39	1,34



Graf č. 14: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohotová likvidita analyzované společnosti se pohybuje v rozmezí 0,65-1,17. Opět jsou v prvních dvou sledovaných letech její hodnoty lepší než u obou konkurentů a v následujících letech dosáhl vyšších hodnot konkurent BEST, a. s. Co se týče srovnání s oborovým průměrem, tak zde mají opět všechny společnosti pohotovou likviditu nižší,

než je v odvětví průměrné, a to v celém sledovaném období. Z hlediska doporučených hodnot měla analyzovaná společnost vyhovující pohotovou likviditu pouze v roce 2015, a to 1,17. Následující roky je pohotová likvidita již pod hranicí hodnoty 1, která je minimální doporučenou hranicí.

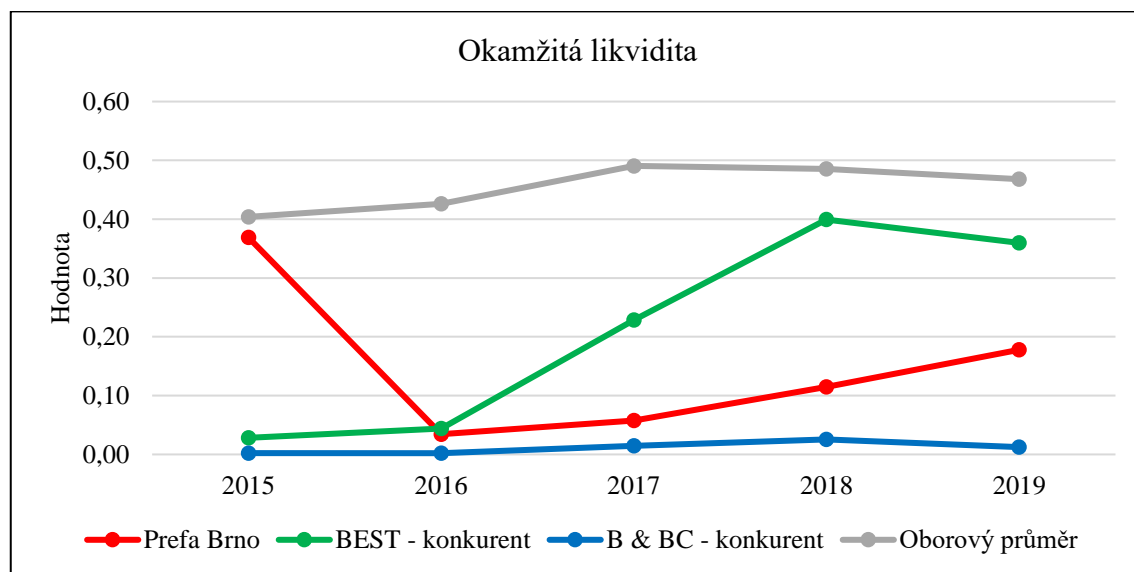
Okamžitá likvidita

Hodnoty okamžité likvidity pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 28: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Okamžitá likvidita				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	0,37	0,03	0,06	0,11	0,18
BEST – konkurent	0,03	0,04	0,23	0,40	0,36
B & BC – konkurent	0,00	0,00	0,01	0,03	0,01
Oborový průměr	0,40	0,43	0,49	0,49	0,47



Graf č. 15: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Uspokojivé hodnoty okamžité likvidity dosahovala společnost Prefa Brno, a. s. v roce 2015, kdy hodnota tohoto ukazatele byla 0,37. Tato hodnota splňuje rozmezí doporučených hodnot, které činí u toho ukazatele 0,2-0,5, a také v tomto roce společnost dosahuje lepší likvidity než oba konkurenti a přibližuje se oborovému průměru. V následujících letech bohužel výsledky tohoto ukazatele nejsou příliš příznivé, protože

analyzovaná společnost nesplňuje v žádném roce minimální doporučenou hranici a dosahuje nižších hodnot než její konkurent BEST, a. s. a zároveň jsou hodnoty výrazně pod oborovým průměrem.

Shrnutí

Zhoršení všech ukazatelů likvidity mezi roky 2015-2016 zapříčinil zejména nárůst krátkodobých závazků. Tato položka se mezi těmito roky výrazně zvýšila a následující roky si udržovala zhruba podobnou velikost. Výsledky okamžité likvidity velmi ovlivnila také změna hodnoty peněžních prostředků mezi roky 2015-2016, která se značně snížila, a proto došlo k výraznému poklesu hodnoty okamžité likvidity.

Celkově nevykazuje analýza likvidity příliš uspokojivé výsledky, protože společnost dosahovala doporučených hodnot jen v prvním sledovaném roce a zároveň byly během celého sledovaného období hodnoty likvidity nižší v porovnání s oborovým průměrem. V letech 2017-2019 dosahoval také konkurent BEST, a. s. lepších hodnot likvidit (W6). Výsledky u analyzované společnosti ovšem nebyly tak alarmující, jako například u konkurenta B & BC, a. s., kde se hodnoty pohybovaly pod doporučenými hranicemi a průměrem odvětví opravdu výrazně ve všech letech.

2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost, úrokové krytí a doba splácení dluhů jsou ukazatele, které budou využity v rámci analýzy zadluženosti.

Celková zadluženost

Hodnoty celkové zadluženosti pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce:

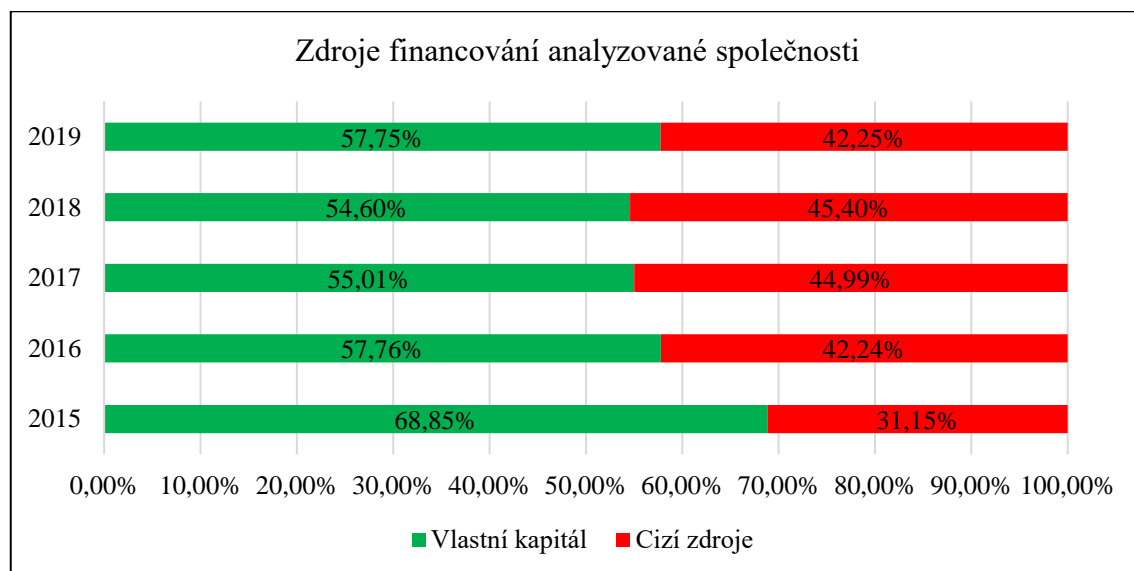
Tabulka č. 29: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Celková zadluženost [%]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	31,15	42,24	44,99	45,40	42,25
BEST – konkurent	27,07	31,08	30,62	34,89	33,18
B & BC – konkurent	73,65	76,75	77,93	72,98	53,39
Oborový průměr	42,82	43,85	43,29	44,40	38,70

Dle odborné literatury se doporučuje udržovat hodnota celkové zadluženosti pod úrovní 50 %, ovšem je důležité také respektovat standardy odvětví (3, s. 220). Při posouzení celkové zadluženosti společnosti Prefa Brno, a. s. na základě těchto požadavků je možné konstatovat, že společnost udržuje celkovou zadluženost na dobré úrovni. Její hodnota byla po celé sledované období pod zmíněnou hranicí 50 % a ani výrazně nepřevyšovala oborový průměr. V porovnání s konkurenty představuje analyzovaná společnost „střední cestu“, kdy na jedné straně konkurenční společnost B & BC, a. s. dosahuje hodnot celkové zadluženosti okolo 75 % a na druhé straně společnost BEST, a. s. hodnot okolo 30 %. První zmíněný konkurent tedy využívá vyššího zadlužení, které mu díky efektu finanční páky může přinést vyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu, ale také je značně rizikovější. Druhá konkurenční společnost naopak volí spíše konzervativnější strategii, která nepřináší vysoké riziko, ale na druhé straně může společnost připravit o růst rentability vlastního kapitálu. Společnost Prefa Brno, a. s. se svými hodnotami pohybujeme mezi hodnotami konkurentů a nejvíce se přibližuje oborovému průměru. Výsledky celkové zadluženosti analyzované společnosti lze hodnotit velmi kladně, protože společnost se pravděpodobně snaží nalézat vhodnou míru zadlužení a hodnota celkové zadluženosti nebyla ve sledovaném období ani příliš vysoká, ani příliš nízká.

Následující graf zobrazuje míru financování vlastním kapitálem a cizími zdroji ve sledovaném období:



Graf č. 16: Zdroje financování analyzované společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

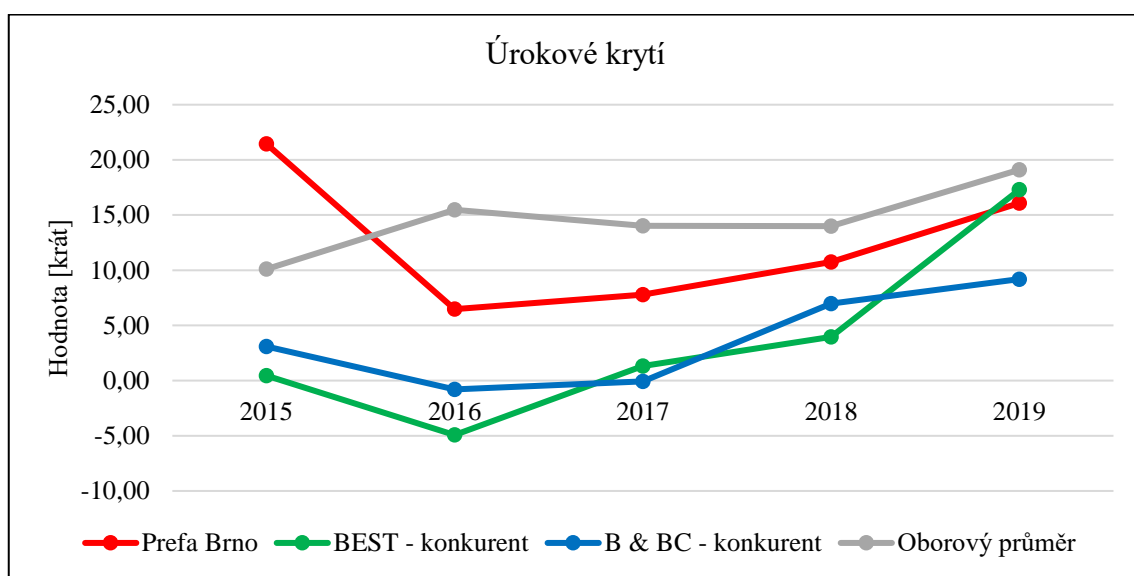
Úrokové krytí

Hodnoty úrokového krytí pro analyzovanou společnost, dva konkurenty a také pro oborový průměr jsou vyjádřeny v následující tabulce:

Tabulka č. 30: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 35, 36, 32)

Název	Úrokové krytí [krát]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	21,45	6,47	7,80	10,75	16,08
BEST – konkurent	0,44	-4,93	1,32	3,96	17,29
B & BC – konkurent	3,08	-0,80	-0,08	6,97	9,19
Oborový průměr	10,10	15,46	14,01	14,00	19,11



Graf č. 17: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší hodnoty úrokového krytí dosáhla analyzovaná společnost v roce 2015, a to hodnoty 21,46. Následující rok se hodnota výrazně snížila, ovšem stále splňuje minimální doporučenou hranici, která činí dle odborné literatury hodnotu 5 (15, s. 90). V dalších letech docházelo k postupnému nárůstu hodnoty tohoto ukazatele a v roce 2019 dosáhla společnost hodnoty úrokového krytí 16,24. Z hlediska tohoto ukazatele zadluženosti dosahuje analyzovaná společnost lepších výsledků než oba její konkurenti, což značí, že má nejlepší schopnost splácet nákladové úroky. Pouze v roce 2019 se podařilo společnosti BEST, a. s. dosáhnout mírně vyšší hodnoty úrokového krytí. Vzhledem

k průměru odvětví se společností podařilo dosáhnout lepších hodnot jen v roce 2015. V letech 2018 a 2019 ovšem zaostává s poměrně malým rozdílem.

Doba splácení dluhů

Hodnoty doby splácení dluhů pro analyzovanou společnost a dva konkurenty jsou vyjádřeny v následující tabulce:

Tabulka č. 31: Doba splácení dluhů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle:34, 35, 36)

Název	Doba splácení dluhů [roky]				
	2015	2016	2017	2018	2019
Prefa Brno	-	10,83	4,77	4,88	2,10
BEST – konkurent	5,20	192,29	3,48	4,99	3,87
B & BC – konkurent	-	39,16	9,58	4,61	16,63

Doba splácení dluhů se u analyzované společnosti pohybovala ve sledovaném období v rozmezí 2,10-10,83 let. Ve srovnání s konkurenty jsou hodnoty stabilnější, protože konkurent BEST, a. s. dosahoval poměrně dobrých výsledků, ovšem v roce 2016 se velmi vychýlil na hodnotu doby splácení dluhů 192,29 let, což zapříčinila nízká hodnota provozního cash flow. Podobně u konkurenta B & BC, a. s. došlo ve stejném roce k dosažení nejvyšší hodnoty ukazatele, a to 39,16 let. Analyzované společnosti se dařilo držet hodnotu tohoto ukazatele stabilněji a zároveň s klesající tendencí. V roce 2019 přesáhla doba splácení dluhů jen lehce dva roky, což je celkově nejlepší dosažený výsledek ze všech srovnávaných společností za sledované období. Tento velmi pozitivní výsledek ovlivnila vysoká hodnota provozního cash flow v tomto roce.

Shrnutí

Z hlediska zadluženosti lze analyzovanou společnost hodnotit velmi kladně. Celková zadluženost společnosti se pohybuje v doporučených hodnotách a velmi se přibližuje oborovému průměru. Ukazatel úrokového krytí je u analyzované společnosti jednoznačně nejlepší v porovnání s jejími konkurenty. V případě doby splácení dluhů dosahuje společnost také dobrých výsledků a dařilo se jí v posledních letech udržovat klesající trend tohoto ukazatele (S9).

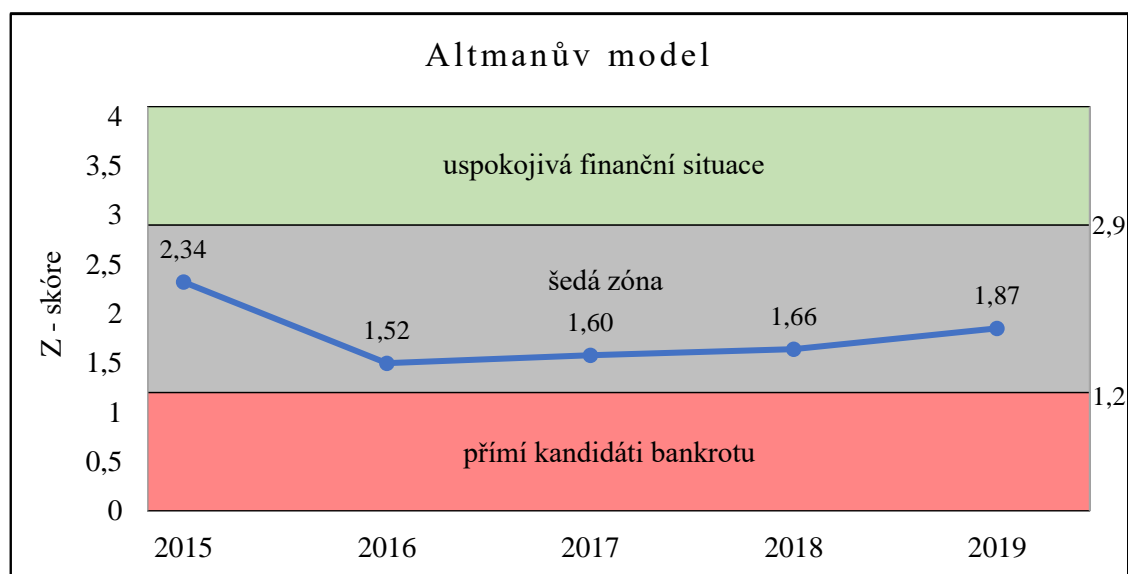
2.3.4 Souhrnný index hodnocení

Souhrnné indexy hodnocení se snaží vyjádřit celkovou finančně-ekonomickou situaci společnosti pomocí jednoho čísla. Jedním z nejznámějších souhrnných indexů hodnocení je **Altmanův model**, označován také jako Z-skóre, který bude v rámci této kapitoly aplikován.

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele budou vyjádřeny následující tabulkou a zejména grafem, který přehledně zobrazuje výsledky tohoto modelu.

Tabulka č. 32: Altmanův model
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel	Hodnoty				
	2015	2016	2017	2018	2019
X1	0,18	0,04	0,06	0,10	0,07
X2	0,29	0,27	0,26	0,26	0,28
X3	0,09	0,02	0,04	0,05	0,08
X4	1,07	0,62	0,53	0,49	0,51
X5	1,25	0,93	0,99	0,99	1,12
Z	2,34	1,52	1,60	1,66	1,87



Graf č. 18: Altmanův model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V Altmanově modelu jsou pro hodnocení využívána pásma, podle kterých je posuzováno finanční zdraví společnosti. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím lepší by celkové finanční zdraví společnosti mělo být. Společnost Prefa Brno, a. s. se v rámci celého sledovaného

období pohybuje v tzv. **šedé zóně**, což znamená, že **o finanční zdraví společnosti nelze jednoznačně rozhodnout** (W7). Šedá zóna je pásmo hodnot od 1,2 do 2,9. Pokud by výsledná hodnota byla nižší než 1,2, tak je společnost označena za přímého kandidáta bankrotu. Hodnoty nad 2,9 naopak vypovídají o uspokojivé finanční situaci.

Co se týče vývoje ukazatele ve sledovaném období, tak nejlepšího výsledku dosáhla společnost hned v prvním sledovaném roce 2015, a to hodnoty 2,34. V dalším roce došlo ke snížení skóre na hodnotu 1,52 a následně docházelo k postupnému zlepšování. Na konci sledovaného období, tedy v roce 2019, dosáhla společnost hodnoty 1,87.

2.4 SWOT analýza

V této části práce bude zpracována SWOT analýza, která pracuje s informacemi a daty získanými pomocí provedených dílčích analýz. Nejprve budou určeny a popsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně bude aplikováno bodové hodnocení a formulován výstup celé analýzy.

Tabulka č. 33: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
Faktor	Popis	Faktor	Popis
S1	Dlouhodobé a stabilní působení na trhu	W1	Nižší průměrná mzda zaměstnanců v porovnání s odvětvím
S2	Šíře výrobního programu	W2	Obsazování pracovních pozic u dělnických profesí
S3	Certifikace ČSN EN ISO 9001:2016	W3	Jazyková bariéra při zaměstnávání zahraničních pracovníků
S4	Projekty orientované na výzkum a vývoj	W4	Nižší rentabilita, než je v odvětví průměrné
S5	Využívání moderních software produktů	W5	Pomalé inkasování pohledávek
S6	Zavedený systém vzdělávání a zjišťování spokojenosti zaměstnanců	W6	Nízké hodnoty likvidity
S7	Dosahování kladných výsledků hospodaření	W7	Nejednoznačnost finančního zdraví (Altmanův index – šedá zóna)
S8	Efektivní využívání aktiv		
S9	Přiměřená míra zadluženosti a schopnost splácet nákladové úroky		
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
Faktor	Popis	Faktor	Popis
O1	Pokles úrokových sazeb (snížení nákladových úroků)	T1	Pokles výkonu ekonomiky (dopady pandemie)
O2	Růst míry nezaměstnanosti (zvýšení počtu lidí hledajících práci)	T2	Vládní protiepidemická opatření (omezování maloobchodního prodeje)
O3	Bariéry vstupu do odvětví (nízká pravděpodob. vstupu nových konkurentů)	T3	Každoroční snižování počtu produktivních obyvatel v ČR
O4	Každoročně snižující se počet firem v odvětví během sledovaného období	T4	Substituty v některých produktových skupinách
O5	Růst stavební produkce v posledních letech	T5	Růst osobních nákladů (zvýšení minimální mzdy)

Do **silných stránek** je zařazeno devět faktorů. Předchůdce společnosti Prefa Brno, a. s., Jihomoravská Prefa, působil na trhu již od roku 1951. Samotná akciová společnost poté navázala na její činnost a na trhu je již od roku 1992. Dlouhodobé a stabilní působení na trhu tedy rozhodně patří mezi silné stránky společnosti a souvisí s velkými zkušenostmi v oboru a také například s dlouhodobými vztahy s dodavateli a odběrateli. Další silnou stránkou je komplexnost nabízených řešení a široký výrobní program. Sortiment je rozdělen do čtyř produktových skupin a společnost nabízí také služby související s dodávkami výrobků. Silnou stránkou je i vlastnictví certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2016, který potvrzuje zavedení mezinárodních podnikových standardů ISO ve vztahu k zabezpečení kvality poskytovaných produktů. Prefa Brno, a. s. věnuje pozornost také výzkumu a vývoji. V roce 2019 společnost pracovala na 11 vývojových projektech, přičemž na některých se snaží spolupracovat také s vysokými školami. Společnost si je vědoma současného trendu, kdy se spousta činností přesouvá do online prostředí, a i obchodní společnosti jsou nuceny toto prostředí využívat ve větší míře. I z tohoto důvodu zavedla nový software pro řízení úkolů a porad, řízení životního cyklu dokumentů, automatizaci rutinních činností a efektivní řízení rozvojových projektů. Další silnou stránkou společnosti je zavedený systém vzdělávání a účast na vzdělávacích programech. V roce 2019 například pokračoval vzdělávací projekt v rámci operačního programu „Zaměstnanost“, jehož cílem je zvyšování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců. Společnost dosahovala během celého sledovaného období kladných výsledků hospodaření, což je její další silná stránka. Z analýzy aktivity vyplynulo, že společnost efektivně využívá svá aktiva. Velmi dobrých výsledků dosáhla společnost také v rámci analýzy zadluženosti, kdy se ukázalo, že využívá přiměřené míry zadlužení a disponuje dobrou schopností splácet nákladové úroky.

Prvním faktorem v rámci **slabých stránek** je, že průměrná mzda zaměstnanců vybrané společnosti je nižší, než je průměrná mzda zaměstnanců v odvětví. Tento faktor může působit negativně na motivaci zaměstnanců. Další slabou stránkou je, že ke správnému fungování společnosti je nutné mít dostatečný počet pracovníků na dělnických pozicích a pro společnost není snadné tyto pracovníky získat. Společnost nehodnotí příliš pozitivně fungování učňovského školství a dalším důvodem může být také současný trend, kdy u mladých lidí není příliš velký zájem o učňovské obory. I z tohoto důvodu zaměstnává společnost zahraniční pracovníky, u kterých je bohužel často značná jazyková bariéra.

Další slabou stránkou jsou výsledky rentability, protože hodnoty těchto ukazatelů dosahovaly horších výsledků, než bylo v odvětví průměrné. Analýza aktivity odhalila, že společnost platí své závazky dříve, než přijímá platby od svých odběratelů, což není pro společnost výhodné a dochází k poměrně pomalému inkasu pohledávek. Nepříznivých výsledků bylo dosaženo také v rámci analýzy likvidity, kdy společnost dosahovalo vždy nižších hodnot, než bylo průměrné v odvětví a nesplňovala minimální doporučené hranice. Jako slabou stránku lze označit také výsledky souhrnného indexu hodnocení – Altmanova indexu, protože společnost se během celého sledovaného období pohybovala v tzv. „šedé zóně“ a nelze jednoznačně rozhodnout o jejím finančním zdraví.

Mezi **příležitosti** společnosti patří současný pokles úrokových sazeb. Ten povede ke snížení nákladových úroků společnosti a také ke vzniku možnosti čerpat nové úvěry za výhodných úrokových podmínek. Růst míry nezaměstnanosti může pro společnost mít pozitivní přínos z hlediska personální situace, protože dojde ke zvýšení počtu lidí, kteří hledají práci a jsou tedy potenciálními zaměstnanci společnosti. Pozitivní jsou pro společnost také vysoké bariéry vstupu do odvětví, ve kterém společnost působí, což značí nízkou pravděpodobnost vstupu nových konkurentů. S tím souvisí také další faktor, a to, že během sledovaného období se každoročně snižoval počet firem působících v odvětví. Tyto faktory značí pro společnost příležitost upevnění a získání silnější pozice na trhu. Pozitivní je pro společnost také to, že v posledních letech docházelo k růstu stavební produkce v České republice. To je pro společnost velmi důležité, protože vzhledem k její činnosti je na odvětví stavebnictví úzce navázána.

Hrozbou společnosti je jednoznačně současná pandemie, přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty, které způsobily hluboký propad světové ekonomiky a ovlivnily životy lidí, a samozřejmě i fungování firem, na celém světě. Důležitou roli bude hrát budoucí vývoj celé situace. Ministerstvo financí již v roce 2021 očekává postupné ožívání ekonomiky, ovšem predikce jsou zatížené velkou mírou nejistoty. S tím souvisí i druhý faktor, a to jsou vládní protiepidemická opatření, která ovlivnila společnost přímo například omezením maloobchodního prodeje, které způsobuje negativní dopad na prodej některých výrobků společnosti. Další hrozbou je každoročně se snižující počet produktivních obyvatel v České republice. Tato skupina obyvatel je důležitá z hlediska dostatečného počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích a každoroční snižování počtu těchto obyvatel snižuje základnu potenciálních

zaměstnanců. Hrozbou jsou také substituty v některých produktových skupinách. Jedná se zejména o výrobky z plastu, které tvoří substituty v produktových skupinách kanalizace, nádrže a prostorová prefabrikace, protože v dnešní době dosahují vysoké míry odolnosti a životnosti a disponují oproti betonovým výrobkům velkou výhodou. Tou je nižší hmotnost a jednodušší manipulace, což snižuje náklady na přepravu a umožňuje stanovit nižší ceny pro odběratele. Pro společnost je nepříznivé i to, že po tom, co byla v roce 2020 navyšována minimální mzda, dochází v roce 2021 opět k jejímu dalšímu zvyšování, což může způsobit tlak na zvyšování osobních nákladů.

2.4.1 Bodové hodnocení

V této části práce bude aplikováno bodové hodnocení SWOT analýzy.

Tabulka č. 34: Bodové hodnocení SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14)

Silné stránky (Strengths)				Slabé stránky (Weaknesses)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	5	0,20	1,00	W1	-3	0,07	-0,21
S2	4	0,10	0,40	W2	-4	0,13	-0,52
S3	5	0,15	0,75	W3	-3	0,05	-0,15
S4	3	0,07	0,21	W4	-4	0,25	-1,00
S5	3	0,04	0,12	W5	-4	0,08	-0,32
S6	4	0,07	0,28	W6	-4	0,20	-0,80
S7	3	0,15	0,45	W7	-3	0,22	-0,66
S8	4	0,10	0,40	Celkové hodnocení			-3,66
S9	5	0,12	0,60				
Celkové hodnocení			4,21				
Příležitosti (Opportunities)				Hrozby (Threats)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	4	0,20	0,80	T1	-5	0,40	-2,00
O2	2	0,12	0,24	T2	-4	0,16	-0,64
O3	5	0,18	0,90	T3	-3	0,14	-0,42
O4	4	0,18	0,72	T4	-4	0,20	-0,80
O5	4	0,32	1,28	T5	-2	0,10	-0,20
Celkové hodnocení			3,94	Celkové hodnocení			-4,06

Tabulka č. 35: Výsledná bilance SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bilance vnitřních faktorů	0,55
Bilance vnějších faktorů	-0,12
Výsledná bilance SWOT analýzy	0,43

Výsledná bilance SWOT analýzy dosáhla hodnoty 0,43. V rámci vnitřních faktorů silné stránky překonaly stránky slabé a bilance vnitřních faktorů dosáhla hodnoty 0,55. Naopak vnější faktory vykázaly zápornou bilanci, protože hrozby dosáhly vyšších hodnot než příležitosti. K tomuto výsledku přispěla zejména hrozba T1, kterou je pokles výkonu ekonomiky, který zapříčinila současná pandemie koronaviru a její dopady. Vnější faktory společnost bohužel nemůže ovlivnit, proto je nutné se zaměřit na faktory vnitřní, a tedy na posílení svých silných stránek a na eliminaci stránek slabých.

Co se týče využití výsledků této analýzy ve finančním plánování, tak přesto, že dosažená bilance není příliš vysoká, nachází se v kladných hodnotách a lze předpokládat, že analyzovaná společnost má předpoklady k dalšímu úspěšnému působení na trhu a že díky svému vnitřnímu prostředí zvládne překonat současnou nepříznivou situaci v okolí vnějším. V rámci implementace do finančního plánu je uvažováno, že společnost má potenciál k růstu jejího tržního podílu alespoň na úrovni průměrného tempa růstu z minulosti. Tyto výsledky budou využity při prognóze tržeb, která tvoří stěžejní část při sestavování finančního plánu.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části práce bude sestaven návrh podnikového finančního plánu pro společnost Prefa Brno, a. s. pro období let 2020-2023. K sestavení plánu byly využity informace, které jsou obsaženy v předchozích kapitolách. Jedná se o teoretická východiska finančního plánování podniku (kapitola 1) a výsledky strategické a finanční analýzy (kapitola 2). Dále bylo samozřejmě využito výročních zpráv a také konzultací s vedením společnosti, během kterých byly zjištěny další informace potřebné k sestavení plánu. Prvním krokem v rámci této kapitoly bude stanovení cíle pro plánovací období. Poté bude provedena prognóza generátorů hodnoty, které tvoří základní stavební kameny finančního plánu. Dále budou uvedeny další předpoklady pro sestavení finančního plánu a následně bude již představen výsledný finanční plán, a to nejprve v pesimistické a poté v optimistické variantě. Konec této kapitoly bude věnován zhodnocení variant finančního plánu pomocí metod finanční analýzy.

3.1 Stanovení cíle pro plánovací období

Finanční plán společnosti pomáhá zajistit likviditu, určit zdroje potřebné k financování činnosti společnosti a také pomáhá určit problémy, které mohou v budoucnosti nastat. Sestavování finančního plánu patří mezi hlavní činnosti finančního řízení společnosti.

Hlavním cílem sestavení návrhu podnikového finančního plánu pro plánovací období 2020-2023 je poskytnout společnosti Prefa Brno, a. s. obraz o její budoucí finanční situaci na základě současných předpokladů.

3.2 Prognóza generátorů hodnoty

V této části bude provedena prognóza generátorů hodnoty, které tvoří základní kostru finančního plánu. Do generátorů hodnoty jsou zařazeny tržby, provozní zisková marže, položky pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku.

3.2.1 Tržby

Prvním z generátorů hodnoty jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ty patří mezi nejdůležitější položku v plánovém výkazu zisku a ztráty, protože tvoří rozhodující složku výnosů společnosti Prefa Brno, a. s.

Nejprve bylo pomocí regresní a korelační analýzy nutné určit, který makroekonomický ukazatel (nezávisle proměnná) je vhodný pro prognózování tržeb odvětví CZ-NACE 236 (závisle proměnná), do kterého společnost Prefa Brno, a. s. spadá svojí činností. Výsledky zobrazuje následující tabulka a u jednotlivých makroekonomických ukazatelů jsou zároveň uvedeny hodnoty pro období 2020-2023 predikované Ministerstvem financí ČR:

Tabulka č. 36: Výběrové koeficienty korelace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32, 37, 23)

Rok	Tržby z prodeje vl. výr. a sl. – odvětví [mil. Kč]	HDP [mil. Kč, stálé ceny]	HDP [mil. Kč, běžné ceny]	Výdaje domácností na spotřebu [mil. Kč, běžné ceny]	Obecná míra nezaměstnanosti [% , průměr]	Průměrná míra inflace – index spotřeb. cen [%]
2010	35 233	4 252 881	3 992 870	1 947 000	7,30	1,50
2011	37 896	4 327 747	4 062 323	1 984 000	6,70	1,90
2012	33 945	4 293 774	4 088 912	1 998 000	7,00	3,30
2013	32 463	4 291 803	4 142 811	2 026 000	7,00	1,40
2014	36 868	4 388 888	4 345 766	2 100 000	6,10	0,40
2015	40 598	4 625 378	4 625 378	2 181 000	5,00	0,30
2016	39 812	4 742 737	4 796 873	2 273 000	4,00	0,70
2017	42 424	4 987 876	5 110 743	2 420 000	2,90	2,50
2018	48 142	5 147 421	5 409 665	2 568 000	2,20	2,10
2019	51 362	5 266 512	5 748 805	2 720 000	2,00	2,80
2020	-	4 944 000	5 613 000	2 656 000	2,60	3,20
2021	-	5 095 000	5 874 000	2 787 000	3,30	1,90
2022	-	5 270 000	6 177 000	2 923 000	3,30	2,00
2023	-	5 382 000	6 432 000	3 031 000	3,20	1,90
Výběrový koeficient korelace		0,9540	0,9524	0,9518	-0,9323	0,2545

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že tržby odvětví jsou ve velmi silné závislosti s ukazateli HDP ve stálých cenách, HDP v běžných cenách, výdaje domácností na spotřebu v běžných cenách a obecná míra nezaměstnanosti. U těchto ukazatelů překračuje výběrový koeficient korelace hodnotu 0,9. Průměrná míra inflace měřená indexem spotřebitelských cen dosáhla hodnoty pouze 0,2545 a tento ukazatel není pro budoucí prognózu vhodný. Makroekonomický ukazatel, který dosáhl nejvyšší hodnoty výběrového korelačního koeficientu a byl zvolen pro budoucí prognózu, je HDP ve stálých cenách.

Následně bylo zjišťováno, kterou spojnici trendu bude vhodné využít. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé trendy, jejich rovnice a také koeficient determinace, který určuje míru kvality regresního modelu. Čím je hodnota tohoto koeficientu vyšší, tím

kvalitnější je predikce. Maximálně může tento koeficient dosáhnout hodnoty 1 (nebo také 100 %).

Tabulka č. 37: Koeficienty determinace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Trend	Rovnice	Koeficient determinace (R^2)
Exponenciální	$y = 7\,304,5343e^{3,6423E-07x}$	0,9066
Lineární	$y = 0,0151x - 29\,868,7272$	0,9101
Logaritmický	$y = 70\,742,4289 \ln(x) - 1\,045\,708,8271$	0,9039
Polynomický (2. stupeň)	$y = 7,8845E-09x^2 - 0,0595x + 145\,455,3972$	0,9248
Mocninný	$y = 1,4895E-07x^{1,7141}$	0,9032

Nejvyššího koeficientu determinace dosahuje polynomický trend druhého stupně a druhé nejvyšší hodnoty dosahuje trend lineární. Všechny koeficienty determinace ovšem přesahují hodnotu 0,9 a lze je považovat pro predikci za kvalitní. Ve výše uvedené tabulce jsou čísla zaokrouhlená na čtyři desetinná místa, ovšem při výpočtu nebyla čísla pro zajištění maximální přesnosti zaokrouhlována.

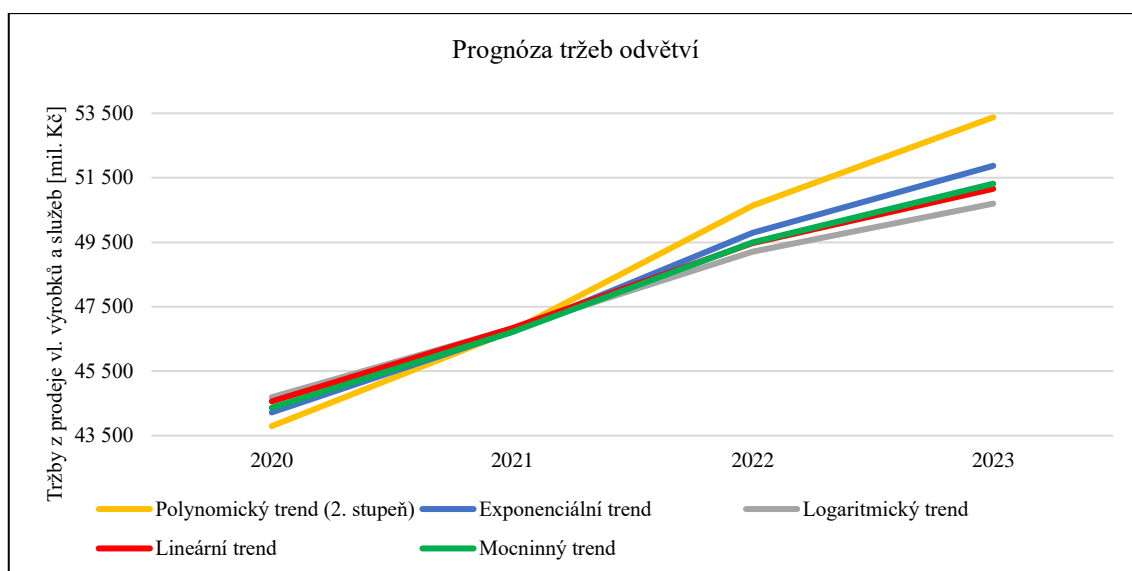
Následující tabulka zobrazuje prognózu tržeb odvětví dle jednotlivých trendů:

Tabulka č. 38: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

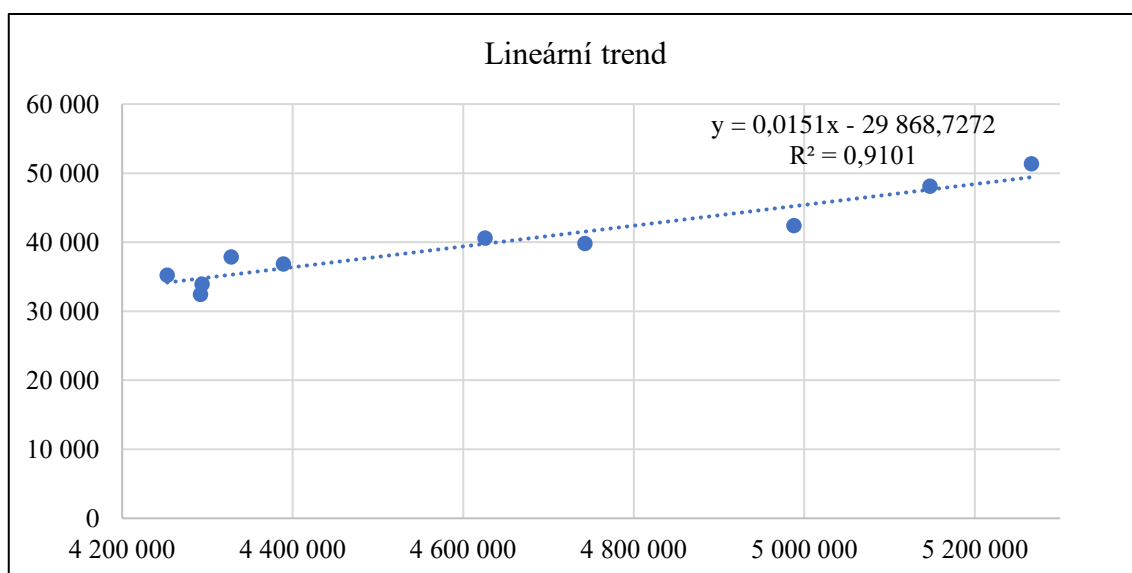
Položka	Hodnota			
	2020	2021	2022	2023
Predikce HDP [mil. Kč, stálé ceny]	4 944 000	5 095 000	5 270 000	5 382 000
<i>růst</i>	<i>-6,12 %</i>	<i>3,05 %</i>	<i>3,43 %</i>	<i>2,13 %</i>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – odvětví				
- Exponenciální trend [mil. Kč]	44 222	46 722	49 797	51 871
<i>růst</i>	<i>-13,90 %</i>	<i>5,65 %</i>	<i>6,58 %</i>	<i>4,16 %</i>
- Lineární trend [mil. Kč]	44 564	46 837	49 472	51 158
<i>růst</i>	<i>-13,23 %</i>	<i>5,10 %</i>	<i>5,63 %</i>	<i>3,41 %</i>
- Logaritmický trend [mil. Kč]	44 693	46 821	49 210	50 698
<i>růst</i>	<i>-12,98 %</i>	<i>4,76 %</i>	<i>5,10 %</i>	<i>3,02 %</i>
- Polynomický trend (2. stupeň) [mil. Kč]	43 796	46 757	50 638	53 376
<i>růst</i>	<i>-14,73 %</i>	<i>6,76 %</i>	<i>8,30 %</i>	<i>5,41 %</i>
- Mocninný trend [mil. Kč]	44 368	46 716	49 500	51 317
<i>růst</i>	<i>-13,62 %</i>	<i>5,29 %</i>	<i>5,96 %</i>	<i>3,67 %</i>

Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů je vyjádřena také pomocí následujícího grafu:



Graf č. 19: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo výše uvedeno, tak nejvyššího koeficientu determinace dosáhl polynomický trend druhého stupně. Z výše uvedeného grafu je ovšem patrné, že prognóza tržeb odvětví dle tohoto trendu má tendenci reagovat na změnu nezávisle proměnné mnohem výrazněji, než jak je tomu u ostatních trendů, které jsou dle koeficientů determinace také kvalitní. Pro budoucí prognózu tržeb odvětví bude využito trendu lineárního, který dosáhl druhého nejvyššího koeficientu determinace – 0,9101 a vývoj tržeb dle tohoto trendu se jeví jako reálnější.



Graf č. 20: Korelační diagram pro lineární trend
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní je důležité uvést, že pesimistická a optimistická varianta plánu se bude odvíjet zejména od pesimistického a optimistického vývoje tržeb odvětví a potažmo společnosti Prefa Brno, a. s. Vývoj české ekonomiky, a samozřejmě také vývoj odvětví, ve kterém společnost působí, je v současnosti zatížen velkou mírou nejistoty kvůli pandemické situaci a obtížnosti predikce jejího budoucího vývoje. To je považováno za kritický faktor, ve kterém se plán může odchýlit od skutečného vývoje. V rámci prognózy tržeb odvětví bude tedy základ tvořit „střed“ prognózy, který bude upraven pro pesimistickou variantu jako -5 % a pro optimistickou variantu jako +5 %. Údaje zobrazuje následující tabulka:

Tabulka č. 39: Prognóza tržeb odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – odvětví [tis. Kč]		
	Pesimistická varianta	Střed	Optimistická varianta
2020	42 335 843	44 564 045	46 792 248
2021	44 495 508	46 837 376	49 179 245
2022	46 998 430	49 472 032	51 945 633
2023	48 600 300	51 158 211	53 716 122

Ve sloupci „Střed“ je uvedena prognóza tržeb odvětví, která je navázána na predikci HDP ve stálých cenách lineárním trendem. Jak již bylo zmíněno výše, pesimistická a optimistická varianta vždy upravuje „střed“ prognózy tím způsobem, že pro pesimistickou variantu je výše tržeb o 5 % snížena a u optimistické varianty je o 5 % zvýšena. Varianty reflektují možný budoucí vývoj české ekonomiky a daného odvětví – pokud se situace bude vyvíjet hůře, než je současný střed předpovědi, tak výsledky budou směřovat k pesimistické variantě finančního plánu. Pokud se naopak situace bude vyvíjet lépe, tak výsledky budou blíže k variantě optimistické. Je velmi pravděpodobné, že hodnoty se budou reálně pohybovat někde mezi těmito variantami. Samozřejmě také může nastat situace, že vývoj se od předpovědi odchýlí výrazněji a skutečné hodnoty přesáhnout buď pesimistickou nebo optimistickou variantu. Jak již bylo uvedeno dříve, tak Ministerstvo financí uvádí, že predikce jsou v současnosti zatíženy velkou mírou nejistoty.

Níže uvedené tabulky zobrazují prognózu tržeb společnosti Prefa Brno, a. s. Tyto prognózy vychází z výše uvedené prognózy tržeb odvětví a také z tržního podílu společnosti. V období 2010-2019 dosahovalo průměrné tempo růstu tržního podílu

společnosti Prefa Brno, a. s. 2,99 % (bude využito zaokrouhlené hodnoty 3 %). Na základě této skutečnosti a také na základě výsledků strategické a finanční analýzy, kdy celková bilance SWOT analýzy dosáhla kladné hodnoty, bude uvažováno, že tržní podíl společnosti se bude i nadále každoročně zvyšovat průměrným tempem z minulosti – o 3 %.

Níže uvedená tabulka zobrazuje pesimistickou variantu prognózy tržeb společnosti:

Tabulka č. 40: Prognóza tržeb společnosti – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32, 24)

Rok	Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb – odvětví		Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb – Prefa Brno		Tržní podíl Prefa Brno	
	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [%]	Tempo růstu [%]
2010	35 232 764	-11,34	561 340	-5,31	1,59	5,73
2011	37 896 465	7,03	627 600	10,56	1,66	3,95
2012	33 945 395	-11,64	589 522	-6,46	1,74	4,87
2013	32 462 977	-4,57	559 547	-5,36	1,72	-0,75
2014	36 867 950	11,95	675 282	17,14	1,83	6,26
2015	40 598 425	9,19	713 729	5,39	1,76	-4,02
2016	39 812 321	-1,97	688 502	-3,66	1,73	-1,63
2017	42 424 136	6,16	812 267	15,24	1,91	10,71
2018	48 141 823	11,88	870 618	6,70	1,81	-5,55
2019	51 361 592	6,27	1 025 012	15,06	2,00	10,35
2020	42 335 843	-21,32	870 234	-17,79	2,06	3,00
2021	44 495 508	4,85	942 065	7,62	2,12	3,00
2022	46 998 430	5,33	1 024 909	8,08	2,18	3,00
2023	48 600 300	3,30	1 091 637	6,11	2,25	3,00

Níže uvedená tabulka zobrazuje optimistickou variantu prognózy tržeb společnosti. U této tabulky již bude uvedeno jen plánovací období 2020-2023, protože předcházející hodnoty v období 2010-2019 jsou shodné s předchozí tabulkou:

Tabulka č. 41: Prognóza tržeb společnosti – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32, 24)

Rok	Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb – odvětví		Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb – Prefa Brno		Tržní podíl Prefa Brno	
	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [tis. Kč]	Tempo růstu [%]	Hodnota [%]	Tempo růstu [%]
2020	46 792 248	-9,77	961 837	-6,57	2,06	3,00
2021	49 179 245	4,85	1 041 230	7,62	2,12	3,00
2022	51 945 633	5,33	1 132 795	8,08	2,18	3,00
2023	53 716 122	3,30	1 206 546	6,11	2,25	3,00

Pro větší přehlednost bude prognóza tržeb jednotlivých variant uvedena ještě následující souhrnnou tabulkou:

Tabulka č. 42: Prognóza tržeb společnosti dle jednotlivých variant

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – Prefa Brno [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Pesimistická	870 234	942 065	1 024 909	1 091 637
Optimistická	961 837	1 041 230	1 132 795	1 206 546

Jak již bylo vysvětleno, výše pesimistické a optimistické prognózy tržeb společnosti se odvíjí od pesimistické a optimistické prognózy vývoje tržeb relevantního odvětví. Dále je předpokládáno každoroční zvyšování tržního podílu společnosti o 3 %. Výsledná prognóza u obou variant vykazuje rostoucí trend. Rozdíl mezi jednotlivými variantami se pohybuje v rozmezí od 91 604 tis. Kč do 114 909 tis. Kč.

3.2.2 Provozní zisková marže

Dalším generátorem hodnoty je provozní zisková marže, k jejíž prognóze bude využit přístup zdola, který se věnuje jak hlavním, tak i méně významným provozním položkám. Důležité je zmínit, že provozní zisková marže bude počítána před odpočtem odpisů, protože odpisy budou prognózovány až v rámci čtvrtého generátoru hodnoty – investice do dlouhodobého majetku.

Níže uvedená tabulka zobrazuje podíl jednotlivých provozních položek výkazu zisku a ztráty na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb a provozní ziskovou marži před odpočtem odpisů:

Tabulka č. 43: Provozní zisková marže
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Podíl na tržbách z prodeje vl. výrobků a služeb					
	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Tržby za prodej zboží	8,34 %	6,37 %	5,77 %	6,35 %	5,62 %	6,49 %
Výkonová spotřeba	78,06 %	80,51 %	74,14 %	78,86 %	68,10 %	75,93 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-1,45 %	-2,32 %	0,18 %	-5,98 %	3,27 %	-1,26 %
Aktivace (-)	-4,54 %	-6,40 %	-3,82 %	-4,62 %	-5,42 %	-4,96 %
Osobní náklady	23,39 %	24,67 %	23,44 %	25,73 %	24,91 %	24,43 %
Ostatní provozní výnosy	3,97 %	3,53 %	3,61 %	4,21 %	3,42 %	3,75 %
Ostatní provozní náklady	3,50 %	3,36 %	2,99 %	2,80 %	3,06 %	3,14 %
Provozní zisková marže před odpisy	13,35 %	10,08 %	12,46 %	13,77 %	15,11 %	12,95 %

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvýraznější provozní položky jsou výkonová spotřeba a osobní náklady. Co se týče průměrné provozní ziskové marže před odpočtem odpisů, tak její hodnoty v období 2015-2019 dosahovaly 10,08-15,11 %, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v posledním sledovaném roce 2019. Průměrně činila provozní zisková marže před odpisy hodnotu 12,95 %. Průměrné hodnoty minulých období budou spolu s prognózou tržeb (kapitola 3.2.1) využity pro plánování provozních položek výkazu zisku a ztráty v období 2020-2023.

V následující tabulce je uvedena prognóza provozního VH před odpisy pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 44: Prognóza provozního VH před odpisy – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	870 234	942 065	1 024 909	1 091 637
Tržby za prodej zboží	56 470	61 131	66 507	70 837
Výkonová spotřeba	660 794	715 338	778 244	828 912
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-10 948	-11 852	-12 894	-13 734
Aktivace (-)	-43 166	-46 729	-50 838	-54 148
Osobní náklady	212 596	230 145	250 383	266 685
Ostatní provozní výnosy	32 628	35 321	38 427	40 929
Ostatní provozní náklady	27 322	29 578	32 179	34 274
Provozní VH před odpisy	112 733	122 038	132 770	141 414

V následující tabulce je uvedena prognóza provozního VH před odpisy pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 45: Prognóza provozního VH před odpisy – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	961 837	1 041 230	1 132 795	1 206 546
Tržby za prodej zboží	62 414	67 566	73 507	78 293
Výkonová spotřeba	730 351	790 637	860 164	916 166
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-12 101	-13 100	-14 252	-15 180
Aktivace (-)	-47 709	-51 647	-56 189	-59 847
Osobní náklady	234 975	254 370	276 739	294 757
Ostatní provozní výnosy	36 062	39 039	42 472	45 237
Ostatní provozní náklady	30 198	32 691	35 566	37 881
Provozní VH před odpisy	124 599	134 884	146 746	156 300

U obou variant plánu jsou jednotlivé položky prognózovány na základě průměrného podílu na tržbách z minulosti. Pesimistická a optimistická varianta se poté liší právě prognózovanými tržbami, které v konečném důsledku ovlivňují výši jednotlivých položek a celkového provozního VH před odpisy.

3.2.3 Položky pracovního kapitálu

V rámci generátoru hodnoty pracovní kapitál budou prognózovány zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky. Poslední zmíněná položka bude obsahovat pouze neúročené závazky. To znamená, že se zde nebudou vyskytovat závazky k úvěrovým institucím. Výše závazků k úvěrovým institucím bude prognózována později v souvislosti s investicemi do dlouhodobého majetku a bude se jí věnovat kapitola 3.3.4. V rámci plánování položek pracovního kapitálu bude využito metody doby obratu.

Následující tabulka zobrazuje doby obratu výše zmíněných položek v minulosti a jejich průměrné hodnoty:

Tabulka č. 46: Doba obratu položek pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Doba obratu [dny]					
	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Zásoby	44,87	59,16	49,57	69,54	46,45	53,92
Pohledávky	56,94	74,55	59,17	54,63	43,63	57,78
Dlouhodobé pohledávky	2,50	4,25	3,68	2,94	2,57	3,19
Pohledávky z obchodních vztahů	2,50	4,25	3,68	2,94	2,57	3,19
Krátkodobé pohledávky	54,43	70,30	55,49	51,69	41,06	54,59
Pohledávky z obchodních vztahů	52,01	63,02	52,59	48,99	38,60	51,04
Pohledávky ostatní	2,42	7,28	2,90	2,70	2,46	3,55
Krátkodobé závazky	61,08	80,52	62,31	72,71	67,17	68,76
Krátkodobé přijaté zálohy	3,67	5,91	7,58	14,80	9,21	8,23
Závazky z obchodních vztahů	47,11	66,72	47,17	48,81	44,52	50,87
Závazky ostatní	10,30	7,89	7,56	9,09	13,45	9,66

Na základě hodnot uvedených v tabulce jsou následně prognózovány hodnoty těchto položek pro plánovací období 2020-2023.

V následující tabulce je uvedena prognóza položek pracovního kapitálu pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 47: Položky pracovního kapitálu – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Zásoby	130 332	141 090	153 497	163 491
Pohledávky	139 681	151 211	164 508	175 218
Dlouhodobé pohledávky	7 710	8 346	9 080	9 671
Pohledávky z obchodních vztahů	7 710	8 346	9 080	9 671
Krátkodobé pohledávky	131 971	142 865	155 428	165 547
Pohledávky z obchodních vztahů	123 386	133 570	145 316	154 777
Pohledávky ostatní	8 586	9 295	10 112	10 770
Krátkodobé závazky	166 209	179 928	195 751	208 496
Krátkodobé přijaté zálohy	19 899	21 542	23 436	24 962
Závazky z obchodních vztahů	122 959	133 109	144 814	154 243
Závazky ostatní	23 350	25 278	27 501	29 291

V následující tabulce je uvedena prognóza položek pracovního kapitálu pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 48: Položky pracovního kapitálu – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Zásoby	144 051	155 941	169 655	180 700
Pohledávky	154 384	167 128	181 825	193 663
Dlouhodobé pohledávky	8 521	9 224	10 036	10 689
Pohledávky z obchodních vztahů	8 521	9 224	10 036	10 689
Krátkodobé pohledávky	145 863	157 903	171 789	182 973
Pohledávky z obchodních vztahů	136 374	147 630	160 613	171 069
Pohledávky ostatní	9 490	10 273	11 176	11 904
Krátkodobé závazky	183 705	198 868	216 356	230 443
Krátkodobé přijaté zálohy	21 994	23 809	25 903	27 590
Závazky z obchodních vztahů	135 902	147 120	160 058	170 479
Závazky ostatní	25 808	27 938	30 395	32 374

Všechny položky pracovního kapitálu jsou u obou variant v plánovacím období rostoucí, což odpovídá očekávanému vývoji tržeb společnosti.

3.2.4 Investice do dlouhodobého majetku

Investice do dlouhodobého majetku jsou nejobtížnější částí prognózy generátorů hodnoty. V rámci této kapitoly bude stanovena plánovaná výše investic do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku a jejich odpisů. V souvislosti s investicemi bude později také úzce souviset plánování závazků k úvěrovým institucím, protože společnost Prefa Brno, a. s. čerpá v posledních letech pouze dlouhodobé investiční úvěry (pod položkou krátkodobé závazky k úvěrovým institucím eviduje hodnotu splátek dlouhodobých úvěrů následujícího účetního období a o tuto hodnotu ponižuje položku dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím).

Prvním krokem při plánování investic do DM bylo zjišťování koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto (k_{DMb}). Tento koeficient lze vypočítat následujícím vzorcem:

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec č. 23: Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto

(Zdroj: 6, s. 162)

Investiční náročnost tržeb byla vypočítána pro dlouhodobý majetek nehmotný, pozemky, stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 49: Koefficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro Prefa Brno, a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 24)

Položka	Hodnota				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vl. výr. a sl. [tis. Kč]	713 729	688 502	812 267	870 618	1 025 012
DM nehmotný					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	257	186	1 883	2 258	1 701
Odpisy [tis. Kč]	-	143	201	932	1 242
Investice netto [tis. Kč]	-	-71	1 697	375	-557
Investice brutto [tis. Kč]	-	72	1 898	1 307	685
Investiční náročnost tržeb	-	0,0105 %	0,2337 %	0,1501 %	0,0668 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,1167 %				
Pozemky					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	24 257	25 365	25 491	25 944	32 124
Odpisy [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investice netto [tis. Kč]	-	1 108	126	453	6 180
Investice brutto [tis. Kč]	-	1 108	126	453	6 180
Investiční náročnost tržeb	-	0,1609 %	0,0155 %	0,0520 %	0,6029 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,2316 %				
Stavby					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	190 136	187 651	214 314	295 245	312 040
Odpisy [tis. Kč]	-	11 192	12 279	15 419	17 878
Investice netto [tis. Kč]	-	-2 485	26 663	80 931	16 795
Investice brutto [tis. Kč]	-	8 707	38 942	96 350	34 673
Investiční náročnost tržeb	-	1,2646 %	4,7942 %	11,0669 %	3,3827 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	5,2606 %				
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	90 680	137 914	202 317	201 372	180 293
Odpisy [tis. Kč]	-	41 163	50 155	57 114	57 846
Investice netto [tis. Kč]	-	47 234	64 403	-945	-21 079
Investice brutto [tis. Kč]	-	88 397	114 558	56 169	36 767
Investiční náročnost tržeb	-	12,8390 %	14,1035 %	6,4516 %	3,5870 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	8,7119 %				

Nejvyšší koefficient náročnosti tržeb na brutto investice je dosažen u položky hmotné movité věci a jejich soubory, a to 8,71 %. Následují stavby s hodnotou 5,26 % a dále již s výrazně nižšími hodnotami pozemky – 0,23 % a DM nehmotný – 0,12 %. Pro srovnání byla stejným způsobem vypočítána investiční náročnost tržeb také pro dva konkurenty (tabulky jsou uvedeny v přílohách). Souhrnné výsledky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 50: Souhrnná tabulka koeficientů náročnosti tržeb na investice brutto
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 24, 35, 36)

Majetek	Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto 2016-2019
Prefa Brno	
DM nehmotný	0,12 %
Pozemky	0,23 %
Stavby	5,26 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	8,71 %
Celkem	14,32 %
BEST – konkurent	
DM nehmotný	0,19 %
Pozemky	0,10 %
Stavby	2,01 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	4,14 %
Celkem	6,43 %
B & BC – konkurent	
DM nehmotný	0,06 %
Pozemky	0,00 %
Stavby	0,88 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	4,24 %
Celkem	5,18 %

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost Prefa Brno, a. s. má výrazně vyšší koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto než její dva konkurenti. V období 2016-2019 dosahoval celkový koeficient společnosti 14,32 %, zatímco u konkurentů to bylo pouze 6,43 a 5,18 %. V uvedeném období společnost měla poměrně vysokou investiční aktivitu, která byla spojená například s budováním nové výrobní kapacity v závodě Kuřim a v závodě Oslavany (24). Vzhledem k porovnání koeficientů s konkurenty a také dle informací od vedení společnosti budou pro plánovací období koeficienty investiční náročnosti upraveny. Jediný majetek, u kterého bude koeficient navýšen, je DM nehmotný. V této položce je zahrnut software, u kterého se neočekává snížení investičních aktivit. Ba naopak současná situace vyžaduje často větší přesun aktivit do online prostředí a lze očekávat, že bude nutné do softwaru investovat. Zvýšení koeficientu u tohoto druhu majetku potvrzuje i fakt, že společnost v roce 2020 začala využívat nový software s názvem myTEAM od společnosti KVADOS, a. s. (viz kapitola 2.2.3). U pozemků, staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů je očekáván pokles investiční činnosti, který je spojený se současnou ekonomickou recesí a utlumením investiční aktivity oproti posledním obdobím. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny

upravené koeficienty investiční náročnosti tržeb a také odhad investic brutto v plánovacím období pro pesimistickou a optimistickou variantu plánu.

Tabulka č. 51: Odhad investic brutto v letech 2020-2023

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Majetek	Upravené koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto	Odhad investic brutto v letech 2020-2023 [tis. Kč]	
		Pesimistická varianta	Optimistická varianta
DM nehmotný	0,17 %	6 875	7 598
Pozemky	0,16 %	6 370	7 041
Stavby	3,68 %	144 677	159 907
Hmotné movité věci a jejich soubory	7,41 %	290 936	321 560
Celkem	11,42 %	448 858	496 106

Plánované investice brutto činí 448 858 tis. Kč v pesimistické variantě a 496 106 tis. Kč ve variantě optimistické. Tyto hodnoty odpovídají předpokladům vedení společnosti, které na základě současného vývoje očekává, že v plánovacím období by se hodnota investic mohla pohybovat zhruba na stejné úrovni jako v období 2016-2019, a to okolo 486 392 tis. Kč (38). Jedná se samozřejmě jen o současný odhad, který je zatížený velkou mírou nejistoty ohledně vývoje pandemie a restriktivních opatření. V případě nepříznivého vývoje by investice mohly být oproti plánu značně omezené.

Následně byl sestaven plán investic a odpisů pro jednotlivé druhy majetku. Majetek je odepisován rovnoměrně a průměrná doba odepisování je stanovena jako: DM nehmotný – 4 roky, pozemky – neodepisují se, stavby – 30 let, hmotné movité věci a jejich soubory – 6 let. Pro odepisování stávajícího dlouhodobého majetku jsou využity průměrné odpisové sazby z období 2015-2019. Celkový plánovaný objem investic, který je uveden v předcházející tabulce, byl v plánovacím období rozložen mezi jednotlivé roky dle velikosti prognózovaných tržeb v jednotlivých letech.

Důležité je také zmínit, že pro zjednodušení bylo uvažováno, že nový majetek je pořízen vždy před koncem roku a že začíná být odepisován od roku následujícího po pořízení.

V následující tabulce je uveden plán investic do dlouhodobého majetku a odpisů (úpravy hodnot v provozní činnosti) pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 52: Plán investic do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 24)

Položka	Hodnota [tis. Kč]				
	2019	2020	2021	2022	2023
DM nehmotný					
Původní - odpisy	1 242	1 141	376	124	41
- zůstatková hodnota	1 701	560	185	61	20
Nový - investice brutto	-	1 523	1 648	1 793	1 910
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 523	3 171	4 965	6 875
- odpisy	-	0	381	793	1 241
- investice netto	-	382	892	877	628
Celkem - odpisy	1 242	1 141	756	917	1 282
- zůstatková hodnota	1 701	2 083	2 975	3 852	4 480
Pozemky					
Původní - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	32 124	32 124	32 124	32 124	32 124
Nový - investice brutto	-	1 411	1 527	1 662	1 770
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 411	2 938	4 600	6 370
- odpisy	-	0	0	0	0
- investice netto	-	1 411	1 527	1 662	1 770
Celkem - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	32 124	33 535	35 062	36 724	38 494
Stavby					
Původní - odpisy	17 878	20 033	18 747	17 543	16 417
- zůstatková hodnota	312 040	292 007	273 261	255 717	239 301
Nový - investice brutto	-	32 046	34 691	37 742	40 199
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	32 046	66 737	104 479	144 677
- odpisy	-	0	1 068	2 225	3 483
- investice netto	-	12 013	14 876	17 974	20 299
Celkem - odpisy	17 878	20 033	19 815	19 768	19 900
- zůstatková hodnota	312 040	324 053	338 929	356 903	377 203
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Původní - odpisy	57 846	62 524	40 841	26 678	17 426
- zůstatková hodnota	180 293	117 769	76 928	50 250	32 824
Nový - investice brutto	-	64 442	69 761	75 896	80 837
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	64 442	134 203	210 099	290 936
- odpisy	-	0	10 740	22 367	35 016
- investice netto	-	1 918	18 180	26 851	28 394
Celkem - odpisy	57 846	62 524	51 582	49 045	52 443
- zůstatková hodnota	180 293	182 211	200 390	227 241	255 635

V následující tabulce je uveden plán investic do dlouhodobého majetku a odpisů (úpravy hodnot v provozní činnosti) pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 53: Plán investic do dlouhodobého majetku – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 24)

Položka	Hodnota [tis. Kč]				
	2019	2020	2021	2022	2023
DM nehmotný					
Původní - odpisy	1 242	1 141	376	124	41
- zůstatková hodnota	1 701	560	185	61	20
Nový - investice brutto	-	1 683	1 822	1 982	2 111
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 683	3 505	5 487	7 598
- odpisy	-	0	421	876	1 372
- investice netto	-	542	1 025	982	699
Celkem - odpisy	1 242	1 141	797	1 000	1 413
- zůstatková hodnota	1 701	2 243	3 269	4 251	4 950
Pozemky					
Původní - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	32 124	32 124	32 124	32 124	32 124
Nový - investice brutto	-	1 560	1 688	1 837	1 956
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	1 560	3 248	5 084	7 041
- odpisy	-	0	0	0	0
- investice netto	-	1 560	1 688	1 837	1 956
Celkem - odpisy	0	0	0	0	0
- zůstatková hodnota	32 124	33 684	35 372	37 208	39 165
Stavby					
Původní - odpisy	17 878	20 033	18 747	17 543	16 417
- zůstatková hodnota	312 040	292 007	273 261	255 717	239 301
Nový - investice brutto	-	35 419	38 343	41 714	44 430
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	35 419	73 762	115 476	159 907
- odpisy	-	0	1 181	2 459	3 849
- investice netto	-	15 386	18 415	21 713	24 164
Celkem - odpisy	17 878	20 033	19 927	20 002	20 266
- zůstatková hodnota	312 040	327 426	345 842	367 554	391 719
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Původní - odpisy	57 846	62 524	40 841	26 678	17 426
- zůstatková hodnota	180 293	117 769	76 928	50 250	32 824
Nový - investice brutto	-	71 225	77 104	83 885	89 346
- pořizovací hodnota k 31.12.	-	71 225	148 330	232 214	321 560
- odpisy	-	0	11 871	24 722	38 702
- investice netto	-	8 701	24 392	32 485	33 218
Celkem - odpisy	57 846	62 524	52 712	51 399	56 129
- zůstatková hodnota	180 293	188 994	213 386	245 872	279 089

3.3 Další předpoklady pro sestavení finančního plánu

V této kapitole jsou uvedeny další předpoklady pro sestavení finálních podob finančního plánu. Bude se jednat o předpoklady v oblasti likvidity, plánovaných podílů na zisku, výpočet efektivní sazby daně z příjmů a plánování závazků k úvěrovým institucím.

3.3.1 Likvidita

Finanční analýza společnosti odhalila, že likvidita společnosti nedosahuje příliš uspokojivých výsledků a je žádoucí dosáhnout v této oblasti zlepšení. V rámci sestavování finančního plánu je stanoven předpoklad zlepšení okamžité likvidity na úroveň minimálně 0,20 ve všech letech plánovacího období. Hodnota 0,20 je minimální doporučenou hranicí, která je uváděna v odborné literatuře a oborový průměr okamžité likvidity se dle finanční analýzy nachází ještě na vyšší úrovni. Spolu se zlepšením hodnoty okamžité likvidity dojde také ke zlepšení likvidity běžné a pohotové.

3.3.2 Podíly na zisku

O výplatě podílů na zisku rozhoduje každoročně valná hromada a bude záležet na výsledcích společnosti a dalších okolnostech, které toto rozhodnutí ovlivní. V rámci sestavení finančního plánu je uvažováno, že podíly na zisku se budou v plánovacím období pohybovat na úrovni průměrné hodnoty z období 2015-2019, která je uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 54: Průměrná výše podílů na zisku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Hodnota					
	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
VH běžného účetního období [tis. Kč]	40 686	12 834	22 601	39 560	59 244	-
Podíly na zisku [tis. Kč]	-	6 238	2 097	4 920	10 317	-
Podíly na zisku	-	15,33 %	16,34 %	21,77 %	26,08 %	19,88 %

Průměrná výše podílů na zisku v období 2016-2019 činila 19,88 % a bude využita pro výpočet podílů na zisku v plánovacím období 2020-2023.

3.3.3 Efektivní sazba daně

Efektivní sazba daně z příjmů se může mírně odchýlit od zákonem stanovené nominální sazby daně z příjmů, která činí 19 %. V následující tabulce je vyjádřena efektivní sazba daně z příjmů v období 2015-2019:

Tabulka č. 55: Efektivní sazba daně z příjmů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Hodnota					
	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
VH před zdaněním [tis. Kč]	50 729	15 360	29 556	46 295	74 594	-
Daň z příjmů [tis. Kč]	10 043	2 526	6 955	6 735	15 350	-
Efektivní sazba daně z příjmů	19,80 %	16,45 %	23,53 %	14,55 %	20,58 %	18,98 %

Z výše uvedené tabulky je patrné, že efektivní daňová sazba se v jednotlivých letech odchyluje od zákonem stanovené nominální sazby. Průměrná hodnota v období 2015-2019 činí 18,98 % a bude využita pro výpočet daně v plánovacím období.

3.3.4 Závazky k úvěrovým institucím

Závazky k úvěrovým institucím jsou pro sestavení finančního plánu velmi důležité, protože u společnosti Prefa Brno, a. s. tvoří zhruba 50 % cizích zdrojů. Také ovlivňují výši nákladových úroků, které jsou důležitou položkou v rámci finančního výsledku hospodaření.

Níže uvedená tabulka zobrazuje stav úvěrů ke konci roku 2019:

Tabulka č. 56: Stav úvěrů ke konci roku 2019
(Zdroj: 24)

Název	Splatnost	Hodnota [tis. Kč]		
		Zůstatek k 31.12.2019	Splátky 2020	Splátky od 2021
Investiční úvěr	3/2022	14 000	9 000	5 000
Investiční úvěr	12/2022	45 964	8 679	37 285
Investiční úvěr	4/2028	25 000	3 000	22 000
Investiční úvěr	5/2024	37 544	9 473	28 071
Investiční úvěr	9/2026	53 250	7 875	45 375
Investiční úvěr	9/2026	24 625	3 375	21 250
Celkem	-	200 383	41 402	158 981

Z tabulky je patrné, že společnost využívá pouze dlouhodobé investiční úvěry, které jsou v rozvaze evidovány pod dlouhodobými závazky k úvěrovým institucím. Tuto hodnotu ovšem společnost poníží o plánované splátky úvěrů, které proběhnou v následujícím roce a tuto hodnotu evidují pod krátkodobými závazky k úvěrovým institucím. Celková hodnota závazků k úvěrovým institucím na konci roku 2019 tedy činila 200 383 tis. Kč. Po odečtení splátek plánovaných na rok 2020 je získána hodnota 158 981 tis. Kč, která odpovídá výši dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím roku 2019 uvedených v rozvaze společnosti. Plánované splátky roku 2020 činí 41 402 tis. Kč a tato hodnota odpovídá krátkodobým závazkům k úvěrovým institucím roku 2019.

Vedení společnosti si nepřálo poskytnout a zveřejňovat konkrétní úrokové sazby a splátkové kalendáře, proto bude pro plánování využito průměrných hodnot za minulá období a nově čerpané úvěry budou plánovány vzhledem k plánovaným investicím do DM a vzhledem k potřebnému zajištění likvidity a cash flow.

Na základě údajů o splatnosti úvěrů lze pro plánovací období odhadnout hodnotu splátek. Nově čerpané úvěry budou stanoveny na základě potřeby cizích zdrojů financování s ohledem na okamžitou likviditu, u které je stanoveno, že bude v plánovacím období udržena na hodnotě 0,20. Protože společnost čerpá pouze dlouhodobé investiční úvěry, tak nově čerpané úvěry samozřejmě nemohou přesáhnout hodnotu investic do DM daného roku. Co se týká doby splatnosti nově čerpaných úvěrů, tak ta je na základě informací od vedení společnosti uvažována průměrně ve výši 8 let (38). Pro zjednodušení bude stejně jako u investic do DM uvažováno, že úvěry jsou čerpány ke konci příslušného účetního období a jejich splácení tedy začíná od období následujícího.

Níže uvedená tabulka zobrazuje průměrnou úrokovou sazbu úvěrů v období 2016-2019:

Tabulka č. 57: Průměrná úroková sazba

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Hodnota					
	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Dl. závazky k úvěr. institucím [tis. Kč]	42 000	94 321	171 392	172 464	158 981	-
Kr. závazky k úvěr. institucím [tis. Kč]	20 502	76 105	61 094	55 076	41 401	-
Nákladové úroky [tis. Kč]	2 481	2 806	4 345	4 746	4 948	-
Průměrná úroková sazba	-	4,49 %	2,55 %	2,04 %	2,17 %	2,81 %

Níže uvedená tabulka zobrazuje plán závazků k úvěrovým institucím pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 58: Plán závazků k úvěrovým institucím – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Hodnota [tis. Kč]					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Současné závazky k úvěr. institucím						
Dl. závazky k úvěr. institucím	158 981	121 579	69 250	45 875	31 625	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	41 402	37 402	52 329	23 375	14 250	-
Nově čerpané úvěry						
Hodnota nově čerpaných úvěrů	-	92 462	57 043	70 256	43 651	-
Kumulovaná hodnota	-	92 462	149 505	219 760	263 411	-
Splátky	-	-	11 558	18 688	27 470	32 926
Dl. závazky k úvěr. institucím	-	80 904	130 817	192 290	230 485	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	-	11 558	18 688	27 470	32 926	-
Celkem						
Dl. závazky k úvěr. institucím	158 981	202 483	200 067	238 165	262 110	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	41 401	48 960	71 017	50 845	47 176	-
Nákladové úroky	4 948	5 638	7 075	7 628	8 132	-

Níže uvedená tabulka zobrazuje plán závazků k úvěrovým institucím pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 59: Plán závazků k úvěrovým institucím – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Položka	Hodnota [tis. Kč]				
	2020	2021	2022	2023	2024
Současné závazky k úvěr. institucím					
Dl. závazky k úvěr. institucím	121 579	69 250	45 875	31 625	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	37 402	52 329	23 375	14 250	-
Nově čerpané úvěry					
Hodnota nově čerpaných úvěrů	106 590	60 668	75 063	46 867	-
Kumulovaná hodnota	106 590	167 258	242 321	289 188	-
Splátky	-	13 324	20 907	30 290	36 148
Dl. závazky k úvěr. institucím	93 266	146 351	212 031	253 039	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	13 324	20 907	30 290	36 148	-
Celkem					
Dl. závazky k úvěr. institucím	214 845	215 601	257 906	284 664	-
Kr. závazky k úvěr. institucím	50 726	73 236	53 665	50 398	-
Nákladové úroky	5 638	7 472	8 127	8 767	-

Optimistická varianta plánu vyžaduje vyšší hodnoty nově čerpaných úvěrů. Je tomu tak z důvodu, protože v optimistické variantě je plánován větší objem investic do dlouhodobého majetku, což se při požadavku na udržení určité likvidity projevuje

v nutnosti využít více cizích zdrojů financování. V souvislosti s tím dosahují u optimistické varianty vyšších hodnot samozřejmě i nákladové úroky.

3.4 Pesimistická varianta finančního plánu

V této kapitole bude uvedena pesimistická varianta finančního plánu. Nejprve bude uveden výkaz zisku a ztráty, následně aktivní položky rozvahy, poté pasivní položky rozvahy a na závěr bude uveden výkaz peněžních toků.

3.4.1 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 60: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	870 234	942 065	1 024 909	1 091 637
Tržby za prodej zboží	56 470	61 131	66 507	70 837
Výkonová spotřeba	660 794	715 338	778 244	828 912
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-10 948	-11 852	-12 894	-13 734
Aktivace (-)	-43 166	-46 729	-50 838	-54 148
Osobní náklady	212 596	230 145	250 383	266 685
Úpravy hodnot v provozní činnosti	83 697	72 153	69 729	73 624
Ostatní provozní výnosy	32 628	35 321	38 427	40 929
Ostatní provozní náklady	27 322	29 578	32 179	34 274
Provozní VH	29 035	49 885	63 040	67 790
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	2 500	2 500	2 500	2 500
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	139	139	139	139
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	5 638	7 075	7 628	8 132
Ostatní finanční výnosy	802	802	802	802
Ostatní finanční náklady	4 232	4 232	4 232	4 232
Finanční VH	-6 429	-7 866	-8 419	-8 923
VH před zdaněním	22 606	42 019	54 622	58 867
Daň z příjmů	4 291	7 975	10 367	11 173
VH běžného účetního období	18 315	34 044	44 255	47 694

Nejdůležitější položkou plánovaného výkazu zisku a ztráty jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (jejich prognóze se detailně věnuje kapitola 3.2.1). U této položky je v prvním roce plánovacího období plánován pokles na hodnotu 870 234 tis. Kč. Ten je

spojen s poklesem výkonu celé ekonomiky, který ovlivnila pandemie koronaviru a přijatá protiepidemická opatření. Provozní položky jsou poté plánovány na základě průměrného procentuálního podílu na tržbách z minulosti a věnuje se jim kapitola 3.2.2. Při plánování provozní ziskové marže nebyly do výpočtu zahrnuty úpravy hodnot v provozní oblasti, protože vycházejí z plánu investic do dlouhodobého majetku, který byl proveden až následně. Ve výše uvedené tabulce už jsou ovšem položky VZZ kompletní. Provozní VH udržuje kladné hodnoty v celém plánovacím období a jeho hodnota postupně narůstá. Položky finančního VH nejsou u společnosti Prefa Brno, a. s. příliš významné. Výnosy z ostatního DFM jsou tvořeny výplatami dividend z akciových podílů a tato položka je ponechána na úrovni roku 2019. Stejně tak výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční výnosy a náklady jsou ponechány na úrovni předcházejícího roku. Položka nákladové úroky a podobné náklady vychází z plánování závazků k úvěrovým institucím uvedeného v kapitole 3.3.4. V rámci finančních položek dosahují nákladové úroky nejvyšších hodnot a zejména jejich přičiněním je finanční VH v celém plánovacím období záporný. Daň z příjmů je vypočítána na základě VH před zdaněním a efektivní sazby daně z příjmů uvedené v kapitole 3.3.3. Plánovaný VH běžného účetního období je ve všech plánovaných letech kladný. Jeho průběh je stejný jako u provozního VH, kdy v roce 2020 je plánovaná nejnižší hodnota a následně je plánován postupný růst. Dle pesimistické varianty plánu ovšem v celém plánovacím období nedosáhne VH běžného účetního období takové výše, jako v roce 2019, kdy tato položka dosáhla hodnoty 59 244 tis. Kč.

3.4.2 Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje aktivní položky rozvahy pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 61: Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	996 699	1 061 641	1 134 237	1 207 249
Dlouhodobý majetek	672 177	707 652	755 015	806 107
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 083	2 975	3 852	4 480
Dlouhodobý hmotný majetek	605 658	640 241	686 728	737 191
Pozemky	33 535	35 062	36 724	38 494
Stavby	324 053	338 929	356 903	377 203
Hmotné movité věci a jejich soubory	182 211	200 390	227 241	255 635
Poskytnuté zálohy na DHM	14 694	14 694	14 694	14 694
Nedokončený DHM	51 165	51 165	51 165	51 165
Dlouhodobý finanční majetek	64 436	64 436	64 436	64 436
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	42 215	42 215	42 215	42 215
Podíly – podstatný vliv	22 221	22 221	22 221	22 221
Oběžná aktiva	312 138	341 605	366 838	388 758
Zásoby	130 332	141 090	153 497	163 491
Pohledávky	139 681	151 211	164 508	175 218
Dlouhodobé pohledávky	7 710	8 346	9 080	9 671
Pohledávky z obchodních vztahů	7 710	8 346	9 080	9 671
Krátkodobé pohledávky	131 971	142 865	155 428	165 547
Pohledávky z obchodních vztahů	123 386	133 570	145 316	154 777
Pohledávky ostatní	8 586	9 295	10 112	10 770
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	42 125	49 305	48 833	50 049
Časové rozlišení	12 384	12 384	12 384	12 384

Ve sledovaném období 2015-2019 celková aktiva společnosti meziročně vždy stoupala a stejně tak je plánováno i pro období 2020-2023. Plánování dlouhodobého majetku se detailně věnuje kapitola 3.2.4. V rámci prognózy generátorů hodnoty byly určeny plánované investice do nehmotného DM, pozemků, staveb a hmotných movitých věcí a jejich souborů. Výše investic vychází z upravených koeficientů náročnosti tržeb na investice brutto a z prognózy tržeb pro pesimistickou variantu plánu. Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM evidují majetek, který bude v budoucnosti převeden do konkrétních položek dlouhodobého majetku, ovšem následně se objeví opět nové zálohy a nový nedokončený majetek. Jedná se tedy o „nekonečný proces“ (38). U společnosti Prefa Brno, a. s. vykazují tyto položky pravidelně určité hodnoty, proto pro plánovací období 2020-2023 je jejich výše ponechána na úrovni roku 2019. V rámci oběžných aktiv jsou zásoby a pohledávky plánovány na základě doby obratu. Plánování těchto položek se věnuje kapitola 3.2.3. Krátkodobý finanční majetek společnost v žádných letech nevykazovala a je ponechán na hodnotě 0. Co se týká peněžních prostředků, tak jejich

výše je plánována ve vztahu k požadavkům na okamžitou likviditu. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3.1, u okamžité likvidity je plánováno dosahování hodnoty minimálně 0,20. Z toho následně vychází plánování závazků k úvěrovým institucím a také držení peněžních prostředků. Časové rozlišení je ponecháno na úrovni roku 2019.

3.4.3 Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje pasivní položky rozvahy pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 62: Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	996 699	1 061 641	1 134 237	1 207 249
Vlastní kapitál	563 188	593 591	631 077	669 973
Základní kapitál	205 710	205 710	205 710	205 710
Ážio a kapitálové fondy	22 007	22 007	22 007	22 007
Fondy ze zisku	227	227	227	227
VH minulých let	316 928	331 603	358 879	394 335
VH běžného účetního období	18 315	34 044	44 255	47 694
Cizí zdroje	431 939	466 479	501 588	535 704
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	431 939	466 479	501 588	535 704
Dlouhodobé závazky	216 771	215 533	254 992	280 032
Závazky k úvěrovým institucím	202 483	200 067	238 165	262 110
Odložený daňový závazek	6 736	7 292	7 933	8 450
Jiné závazky	7 551	8 175	8 894	9 473
Krátkodobé závazky	215 169	250 945	246 596	255 672
Závazky k úvěrovým institucím	48 960	71 017	50 845	47 176
Krátkodobé přijaté zálohy	19 899	21 542	23 436	24 962
Závazky z obchodních vztahů	122 959	133 109	144 814	154 243
Závazky ostatní	23 350	25 278	27 501	29 291
Časové rozlišení	1 572	1 572	1 572	1 572

Celková pasiva samozřejmě dosahují stejných hodnot jako celková aktiva, protože jejich výše se musí v každém roce rovnat. Základní kapitál a fondy ze zisku jsou udržovány již od roku 2014 ve stejné výši, a i pro plánovací období nejsou jejich změny plánovány. Ážio a kapitálové fondy jsou tvořeny oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků. Tato položka se každoročně pohybuje ve zhruba stejné výši a je ponechána na úrovni roku

2019. VH minulých let tvoří u společnosti Prefa Brno, a. s. nerozdělený zisk minulých let. Do této položky se přesouvají VH běžného účetního období snížené o vyplacené podíly na zisku. Jak již bylo uvedeno u plánovaného výkazu zisku a ztráty, VH běžného účetního období je plánován v celém plánovacím období v kladných hodnotách a v důsledku toho se zvyšuje také hodnota VH minulých let. Co se týče cizích zdrojů, tak položka rezervy v roce 2019 činila hodnotu 2 100 tis. Kč. Dle vedení společnosti se jednalo o jednorázovou akci a položka rezerv je v roce 2020 rozpuštěna a v následujících letech se neočekává její tvorba (38). V rámci dlouhodobých i krátkodobých závazků jsou kromě závazků k úvěrovým institucím položky plánovány pomocí průměrné doby obratu. Závazkům k úvěrovým institucím se podrobněji věnuje kapitola 3.3.4, kdy jsou závazky k úvěrovým institucím plánovány na základě plánovaných investic do DM, protože společnost využívá pouze dlouhodobé investiční úvěry, a také na základě dosažení potřebné výše zdrojů financování a stanovené likvidity. Samozřejmě je třeba brát ohled na celkovou zadluženost, která by neměla být příliš vysoká. Časové rozlišení je stejně jako u aktivních položek ponecháno na úrovni roku 2019.

3.4.4 Výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz peněžních toků pro pesimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 63: Výkaz peněžních toků – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku období	41 347	42 125	49 305	48 833
VH běžného účetního období	18 315	34 044	44 255	47 694
Úprava hodnot v provozní oblasti	83 697	72 153	69 729	73 624
Změna rezerv	-2 100	0	0	0
Změna zásob	1 931	-10 758	-12 407	-9 994
Změna pohledávek	-15 460	-11 530	-13 297	-10 710
Změna krátkodobých závazků neúročených	-25 048	13 719	15 823	12 745
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	61 336	97 628	104 102	113 358
Změna dlouhodobého majetku	-15 724	-35 475	-47 363	-51 092
Odpisy dlouhodobého majetku	-83 697	-72 153	-69 729	-73 624
Peněžní tok z investiční činnosti	-99 421	-107 628	-117 093	-124 716
Podíly na zisku	-11 778	-3 641	-6 768	-8 798
Změna dlouhodobých závazků neúročených	-420	1 179	1 360	1 096
Změna závazků k úvěrovým institucím	51 061	19 641	17 927	20 276
Peněžní tok z finanční činnosti	38 864	17 179	12 519	12 573
Peněžní tok celkem	778	7 180	-472	1 216
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	42 125	49 305	48 833	50 049

Z hlediska peněžního toku z provozní činnosti je plánováno každoroční dosahování kladných hodnot, které se v plánovacím období postupně zvyšují. Naopak peněžní tok z investiční činnosti je vždy výrazně záporný z důvodu meziročního narůstání hodnoty dlouhodobého majetku a vyšší odpisů. Peněžní tok z finanční činnosti je ve všech letech kladný, což způsobují plánované závazky k úvěrovým institucím. Co se týká podílů na zisku, tak jejich výše je určena na základě průměrné hodnoty z období 2016-2019, která činila 19,88 % (kapitola 3.3.2). Mimo rok 2022 je celkový peněžní tok v plánovacím období vždy kladný. Nejvyšší hodnota je plánována v roce 2021, a to 7 180 tis. Kč. V ostatních letech je plánovaná hodnota výrazně nižší a v roce 2022 dosahuje plánovaná hodnota -472 tis. Kč. Stav peněžních prostředků na konci období se pohybuje od 42 125 tis. Kč do 50 049 tis. Kč a tato hodnota je plánována zejména vzhledem k finančnímu ukazateli okamžitá likvidita.

3.5 Optimistická varianta finančního plánu

V této kapitole bude uvedena optimistická varianta finančního plánu. Nejprve bude uveden výkaz zisku a ztráty, následně aktivní položky rozvahy, poté pasivní položky

rozvahy a na závěr bude uveden výkaz peněžních toků. Při plánování optimistické varianty plánu bylo využito stejných postupů jako při plánování varianty pesimistické. Rozdíly obou variant plynou zejména z rozdílů mezi pesimistickou a optimistickou variantou prognózy tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

3.5.1 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 64: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	961 837	1 041 230	1 132 795	1 206 546
Tržby za prodej zboží	62 414	67 566	73 507	78 293
Výkonová spotřeba	730 351	790 637	860 164	916 166
Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-12 101	-13 100	-14 252	-15 180
Aktivace (-)	-47 709	-51 647	-56 189	-59 847
Osobní náklady	234 975	254 370	276 739	294 757
Úpravy hodnot v provozní činnosti	83 697	73 436	72 401	77 807
Ostatní provozní výnosy	36 062	39 039	42 472	45 237
Ostatní provozní náklady	30 198	32 691	35 566	37 881
Provozní VH	40 902	61 448	74 344	78 492
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	2 500	2 500	2 500	2 500
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	139	139	139	139
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	5 638	7 472	8 127	8 767
Ostatní finanční výnosy	802	802	802	802
Ostatní finanční náklady	4 232	4 232	4 232	4 232
Finanční VH	-6 429	-8 263	-8 918	-9 558
VH před zdaněním	34 473	53 185	65 426	68 935
Daň z příjmů	6 543	10 094	12 418	13 084
VH běžného účetního období	27 930	43 090	53 008	55 851

V případě optimistické varianty plánu dochází u tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb opět k poklesu oproti roku 2019, ovšem ne tak výraznému, jako v případě plánu pesimistického. Plánovaná hodnota v případě optimistické hodnoty činí 961 837 tis. Kč a následně se během plánovacího období opět zvyšuje. Provozní položky jsou opět plánovány procentuálním podílem na tržbách a finanční položky jsou kromě nákladových úroků ponechány na hodnotách roku 2019. Nákladové úroky v případě optimistické

varianty dosahují vyšších hodnot, protože v této variantě plánu je plánováno čerpání více investičních úvěrů. VH běžného účetního období je v celém plánovacím období opět kladný, což by znamenalo tvoření zisku. Hodnoty během plánovacího období postupně narůstají, ovšem ani v případě této varianty nedosahuje zisk takové výše, jako v posledním sledovaném roce 2019. V posledních dvou letech plánovacího období ovšem překračuje 50 mil. Kč a zisku z roku 2019 se začíná přibližovat.

3.5.2 Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje aktivní položky rozvahy pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 65: Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	1 039 441	1 116 712	1 202 879	1 286 981
Dlouhodobý majetek	682 642	728 164	785 180	845 217
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 243	3 269	4 251	4 950
Dlouhodobý hmotný majetek	615 963	660 459	716 494	775 832
Pozemky	33 684	35 372	37 208	39 165
Stavby	327 426	345 842	367 554	391 719
Hmotné movité věci a jejich soubory	188 994	213 386	245 872	279 089
Poskytnuté zálohy na DHM	14 694	14 694	14 694	14 694
Nedokončený DHM	51 165	51 165	51 165	51 165
Dlouhodobý finanční majetek	64 436	64 436	64 436	64 436
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	42 215	42 215	42 215	42 215
Podíly – podstatný vliv	22 221	22 221	22 221	22 221
Oběžná aktiva	344 415	376 165	405 315	429 380
Zásoby	144 051	155 941	169 655	180 700
Pohledávky	154 384	167 128	181 825	193 663
Dlouhodobé pohledávky	8 521	9 224	10 036	10 689
Pohledávky z obchodních vztahů	8 521	9 224	10 036	10 689
Krátkodobé pohledávky	145 863	157 903	171 789	182 973
Pohledávky z obchodních vztahů	136 374	147 630	160 613	171 069
Pohledávky ostatní	9 490	10 273	11 176	11 904
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	45 980	53 095	53 835	55 017
Časové rozlišení	12 384	12 384	12 384	12 384

V případě optimistické varianty dosahují pozemky, stavby a hmotné movité věci a jejich soubory vyšších hodnot než v případě pesimistické varianty z důvodu plánovaných vyšších investic do DM. Ostatní položky dlouhodobého majetku jsou opět ponechány na

úrovni roku 2019 a jejich hodnota je tedy stejná. Oběžná aktiva jsou opět plánována na základě průměrné doby obratu. Všechny položky vykazují meziroční růst hodnot z důvodu navyšující se prognózované hodnoty tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Peněžní prostředky jsou opět plánovány ve vztahu k požadované okamžité likviditě. Časové rozlišení je ponecháno na úrovni roku 2019.

3.5.3 Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje pasivní položky rozvahy pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 66: Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	1 039 441	1 116 712	1 202 879	1 286 981
Vlastní kapitál	572 802	610 340	654 782	700 094
Základní kapitál	205 710	205 710	205 710	205 710
Ážio a kapitálové fondy	22 007	22 007	22 007	22 007
Fondy ze zisku	227	227	227	227
VH minulých let	316 928	339 306	373 829	416 300
VH běžného účetního období	27 930	43 090	53 008	55 851
Cizí zdroje	465 067	504 800	546 526	585 314
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	465 067	504 800	546 526	585 314
Dlouhodobé závazky	230 637	232 696	276 504	304 473
Závazky k úvěrovým institucím	214 845	215 601	257 906	284 664
Odložený daňový závazek	7 445	8 060	8 768	9 339
Jiné závazky	8 346	9 035	9 830	10 470
Krátkodobé závazky	234 430	272 105	270 022	280 841
Závazky k úvěrovým institucím	50 726	73 236	53 665	50 398
Krátkodobé přijaté zálohy	21 994	23 809	25 903	27 590
Závazky z obchodních vztahů	135 902	147 120	160 058	170 479
Závazky ostatní	25 808	27 938	30 395	32 374
Časové rozlišení	1 572	1 572	1 572	1 572

Optimistická varianta plánu disponuje vyššími zisky (VH běžného účetního období) a tím pádem také vyšších hodnot VH minulých let (nerozdělený zisk). Cizí zdroje jsou kromě závazků k úvěrovým institucím opět plánovány pomocí průměrné doby obratu. Závazky k úvěrovým institucím dosahují v případě optimistické varianty plánu vyšších hodnot. To je důsledkem plánované vyšší hodnoty investic do dlouhodobého majetku a tím pádem vyšší potřebou finanční zdrojů. Časové rozlišení je opět ponecháno na úrovni roku 2019.

3.5.4 Výkaz peněžních toků – optimistická varianta

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz peněžních toků pro optimistickou variantu plánu:

Tabulka č. 67: Výkaz peněžních toků – optimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota [tis. Kč]			
	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku období	41 347	45 980	53 095	53 835
VH běžného účetního období	27 930	43 090	53 008	55 851
Úprava hodnot v provozní oblasti	83 697	73 436	72 401	77 807
Změna rezerv	-2 100	0	0	0
Změna zásob	-11 788	-11 890	-13 713	-11 046
Změna pohledávek	-30 163	-12 743	-14 697	-11 838
Změna krátkodobých závazků neúročených	-7 552	15 164	17 488	14 086
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	60 023	107 056	114 487	124 861
Změna dlouhodobého majetku	-26 189	-45 521	-57 017	-60 037
Odpisy dlouhodobého majetku	-83 697	-73 436	-72 401	-77 807
Peněžní tok z investiční činnosti	-109 887	-118 957	-129 418	-137 844
Podíly na zisku	-11 778	-5 552	-8 566	-10 538
Změna dlouhodobých závazků neúročených	1 084	1 303	1 503	1 211
Změna závazků k úvěrovým institucím	65 189	23 266	22 734	23 492
Peněžní tok z finanční činnosti	54 496	19 017	15 671	14 165
Peněžní tok celkem	4 633	7 116	740	1 181
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	45 980	53 095	53 835	55 017

Celkový peněžní tok je v případě optimistické varianty kladný v každém roce. Stav peněžních prostředků na konci účetního období opět vychází ze stanovené výše okamžité likvidity, která je plánována na hodnotu minimálně 0,20. K udržení této hodnoty bylo třeba přizpůsobit plánování závazků k úvěrovým institucím, což se projeví také na celkové zadluženosti.

3.6 Zhodnocení variant finančního plánu

V této části práce budou zhodnoceny obě varianty finančního plánu pomocí metod finanční analýzy. Využito bude ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a také vybraného souhrnného indexu hodnocení.

3.6.1 Ukazatele rentability

Při analýze ukazatelů rentability je sledována rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Výsledné hodnoty ukazatelů pro pesimistickou i optimistickou variantu plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 68: Zhodnocení plánu – ukazatele rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	Hodnota [%]			
		2020	2021	2022	2023
Pesimistická	ROA	2,91	4,70	5,56	5,62
	ROE	3,25	5,74	7,01	7,12
	ROS	3,13	4,97	5,78	5,83
Optimistická	ROA	3,93	5,50	6,18	6,10
	ROE	4,88	7,06	8,10	7,98
	ROS	3,99	5,54	6,16	6,11

Rentabilita aktiv (ROA) v období 2015-2019 dosahovala průměrné hodnoty 5,71 %. Jak je z tabulky patrné, v případě pesimistické varianty není v celém plánovacím období této hodnoty dosaženo. V případě optimistické varianty překročil ukazatel ROA v letech 2022 a 2023 hranici 6 %. V obou variantách plánu nedosahuje ROA ani v jednom roce stejně vysoké hodnoty, jako v roce 2019, kdy tento ukazatel činil 8,23 %. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) se pohybuje od 3,25 do 7,12 % v případě pesimistické varianty a od 4,88 do 8,10 % v případě varianty optimistické. Průměrná hodnota v letech 2015-2019 činila 7,13 %. V samotném roce 2019 to bylo 10,64 %. Opět je tedy zřejmý pokles hodnot tohoto ukazatele. I v případě pesimistické varianty ovšem dochází v posledním sledovaném roce téměř k vyrovnání s průměrnou hodnotou minulého období. Optimistická varianta plánu si vede o poznání lépe a v roce 2022 překračuje hranici osmi procent. V posledním sledovaném roce bohužel dochází opět k poklesu. Rentabilita tržeb (ROS) dosahovala v období 2015-2019 průměrné hodnoty 5,23 %. V rámci ukazatelů rentability si finanční plán vede ve srovnání s minulými roky nejlépe právě u posledního ukazatele rentability – ROS. V případě pesimistické varianty dosahují hodnoty od 3,13 do 5,83 % a v posledních dvou letech plánovacího období přesahují průměrnou hodnotu z minulosti. V rámci optimistické varianty dosahuje ukazatel ROS od 3,99 do 6,16 % a průměrnou hodnotu minulých let přesahuje již od roku 2021. Ani v jedné variantě plánu nebylo u ukazatele ROS v žádném roce dosaženo vyšší hodnoty než v roce 2019.

Ukazatele rentability dle finančního plánu celkově vykazují v roce 2020 výrazné zhoršení oproti předchozímu roku 2019. Následně dochází k postupnému zlepšování hodnot ukazatelů a pomalému přibližování k hodnotám z roku 2019. Je ovšem velmi patrný negativní zásah pandemie koronaviru, která přinesla protiepidemická opatření a způsobila pokles výkonu ekonomiky.

3.6.2 Ukazatele aktivity

Analýza ukazatelů aktivity zahrnuje obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Výsledné hodnoty ukazatelů pro pesimistickou i optimistickou variantu plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 69: Zhodnocení plánu – ukazatele aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	Hodnota			
		2020	2021	2022	2023
Pesimistická	Obrat celkových aktiv [počet obrátek]	0,93	0,94	0,96	0,96
	Obrat DM [počet obrátek]	1,38	1,42	1,45	1,44
	Doba obratu zásob [dny]	50,63	50,63	50,63	50,63
	Doba obratu pohledávek [dny]	50,93	50,93	50,93	50,93
	Doba obratu závazků [dny]	47,77	47,77	47,77	47,77
Optimistická	Obrat celkových aktiv [počet obrátek]	0,99	0,99	1,00	1,00
	Obrat DM [počet obrátek]	1,50	1,52	1,54	1,52
	Doba obratu zásob [dny]	50,63	50,63	50,63	50,63
	Doba obratu pohledávek [dny]	50,93	50,93	50,93	50,93
	Doba obratu závazků [dny]	47,77	47,77	47,77	47,77

Minimální doporučená hodnota pro ukazatel obratu celkových aktiv je 1. V období 2015-2016 dosahovala společnost průměrně hodnoty 1,06. V pesimistické variantě bohužel není splněna ani minimálně doporučená hodnota a výsledné hodnoty se pohybují od 0,93 do 0,96. Pozitivní ovšem je, že hodnota opět narůstá v čase a i přesto, že minimální doporučené hranice nedosahuje, tak rozdíl není příliš vysoký. V případě optimistické varianty je již dosaženo příznivých hodnot. V prvních dvou letech plánovacího období činí hodnota 0,99, což je jen zanedbatelně méně, než je doporučená hranice. V letech 2022 a 2023 je hodnota již na úrovni 1. Obrat dlouhodobého majetku dosahuje u pesimistické varianty hodnot od 1,38 do 1,45 a u optimistické od 1,50 do 1,54. Průměrná hodnota v období 2015-2019 činila 1,65 a přesně tato hodnota byla dosažena

také v roce 2019. Je tedy zřejmé, že z hlediska využití dlouhodobého majetku vykazují plánované hodnoty opět zhoršení. Doba obratu zásob je během celého plánovacího období a v obou variantách plánu stejná a s minimálním rozdílem odpovídá průměrné hodnotě období 2015-2019. Stejně tak je tomu u doby obratu pohledávek a závazků. Mezi dobou obratu závazků a pohledávek dochází bohužel k nepříznivému stavu, kdy DO závazků je kratší než DO pohledávek. To znamená, že společnost by splácela své závazky dříve, než by přijímala platby od svých odběratelů, což pro ni není výhodné a dochází tak k úvěrování svých odběratelů.

Celkově lze analýzu aktivity hodnotit uspokojivě. U obratu celkových aktiv a dlouhodobého majetku vykazují plánované hodnoty určitý pokles oproti roku 2019, ovšem obrat celkových aktiv splňuje v případě optimistické varianty doporučené hodnoty (roky 2020 a 2021 vykazují jen zanedbatelný rozdíl o jednu setinu) a hodnoty v plánovacím období postupně narůstají. U těchto ukazatelů není žádoucí ani příliš vysoká výsledná hodnota, protože ta může značit, že dochází k přetěžování majetku. Co se týká doby obratu zásob, pohledávek a závazků, tak ty jsou plánovány na úrovni průměrných hodnot období 2015-2019. Jak již bylo zmíněno, tak v případě vztahu DO závazků a DO pohledávek dochází k nepříznivému stavu. V tomto směru by bylo vhodné například více motivovat odběratele ke dřívější úhradě jejich závazků a tím dřívějšímu inkasu pohledávek.

3.6.3 Ukazatele likvidity

V rámci ukazatelů likvidity jsou zjišťovány hodnoty pro běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Výsledné hodnoty ukazatelů pro pesimistickou i optimistickou variantu plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 70: Zhodnocení plánu – ukazatele likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	Hodnota			
		2020	2021	2022	2023
Pesimistická	Běžná likvidita	1,45	1,36	1,49	1,52
	Pohotová likvidita	0,84	0,80	0,87	0,88
	Okamžitá likvidita	0,20	0,20	0,20	0,20
Optimistická	Běžná likvidita	1,47	1,38	1,50	1,53
	Pohotová likvidita	0,85	0,81	0,87	0,89
	Okamžitá likvidita	0,20	0,20	0,20	0,20

Minimální doporučená hranice pro běžnou likviditu činí 1,5, oborový průměr se pohybuje ještě na vyšší úrovni. Běžná likvidita společnosti Prefa Brno, a. s. činila v období 2015-2016 průměrně 1,38 a v roce 2019 dosahovala hodnoty 1,28. První dva roky plánovacího období minimální doporučenou hranici nesplňují, ovšem v roce 2022 je hodnota dosažena u optimistické varianty a u pesimistické varianty plánu chybí nepatrný rozdíl. V roce 2023 je již minimální doporučená hranice splněna v obou variantách. Pokud hodnoty plánu srovnáme s průměrnou hodnotou období 2015-2019, tak je patrné zlepšení běžné likvidity. Pouze v případě pesimistické varianty v roce 2021 bylo dosaženo nižší hodnoty, než je průměr z minulosti. U pohotové likvidity je průměrná hodnota minulého období 0,79 a v případě tohoto ukazatele jsou hodnoty vyšší v obou variantách plánu, což je pozitivní. Minimální doporučená hranice je ovšem dle odborné literatury uváděna na úrovni 1 a oborový průměr opět tuto hranici ještě přesahuje. Z tohoto hlediska tedy zůstává prostor pro zlepšení. Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která dosahuje ve všech letech plánovacího období, a v obou variantách plánu, hodnoty 0,20. Tohoto výsledku bylo dosaženo za pomoci plánování závazků k úvěrovým institucím a stanovenému požadavku, aby okamžitá likvidita činila minimálně tuto, dle literatury minimální doporučenou, hodnotu.

Celkově došlo z hlediska ukazatelů likvidity k patrnému zlepšení oproti minulému období 2015-2019 a také oproti samotnému roku 2019. Hodnoty likvidit se pohybují na vyšších úrovních. Běžná likvidita splňuje v letech 2022 (v případě pesimistické varianty se jedná o nevýznamný rozdíl) a 2023 minimální doporučenou hranici a okamžitá likvidita ji splňuje ve všech letech.

3.6.4 Ukazatele zadluženosti

Pro analýzu ukazatelů zadluženosti bude využito celkové zadluženosti, úrokového krytí a doby splácení dluhů. Výsledné hodnoty ukazatelů pro pesimistickou i optimistickou variantu plánu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 71: Zhodnocení plánu – ukazatele zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	Hodnota			
		2020	2021	2022	2023
Pesimistická	Celková zadluženost [%]	43,34	43,94	44,22	44,37
	Úrokové krytí [krát]	5,15	7,05	8,26	8,34
	Doba splácení dluhů [roky]	7,04	4,78	4,82	4,73
Optimistická	Celková zadluženost [%]	44,74	45,20	45,43	45,48
	Úrokové krytí [krát]	7,25	8,22	9,15	8,95
	Doba splácení dluhů [roky]	7,75	4,72	4,77	4,69

Celková zadluženost společnosti dosahovala v období 2015-2019 průměrně 41,21 %. Pro plánovací období je celková zadluženost plánována na vyšší úrovni. V případě pesimistické varianty je to od 43,34 do 44,37 %. U varianty optimistické se hodnoty pohybují od 44,74 do 45,48 %. Během plánovacího období vykazuje celková zadluženost pozvolný růst. Vzhledem k výši hodnot to není problém, protože využívání cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu (efekt finanční páky). Je ovšem nutné mít stanovenou určitou hranici a nezadlužit společnost příliš, což by mohlo přinášet problémy se splácením nákladových úroků a dostat společnost do nepříznivé finanční situace. Hodnota úrokového krytí by dle odborné literatury měla dosahovat alespoň hodnoty 5. Tato minimální doporučená hranice je splněna v celém plánovacím období a v obou variantách plánu. V období 2015-2019 ovšem dosahovala společnost průměrné hodnoty tohoto ukazatele 12,51 a je tedy patrné výrazné zhoršení, které je zapříčiněno snížením provozního VH. Pozitivní je rostoucí trend tohoto ukazatele a postupné zlepšování během plánovacího období. Co se týká doby splácení dluhů, tak tento ukazatel v roce 2019 dosahoval hodnoty 2,10 a ve srovnání s ním se hodnota v případě pesimistické i optimistické varianty plánu výrazně zvýšila. Důvodem je několikanásobně nižší plánované provozní cash flow, než jakého bylo v roce 2019 dosaženo. Pozitivně lze hodnotit, že velikost doby splácení dluhů je v plánovacím období klesající. Hodnoty roku 2019 bohužel není dosaženo ani na konci posledního roku plánovacího období.

Celkově ukazatele zadluženosti vykazují určité zhoršení oproti předchozímu období 2015-2019. Celková zadluženost se v plánu pohybuje na vyšší úrovni, ukazatel úrokového krytí bohužel výrazně klesnul oproti roku 2019 a pohybuje se také pod průměrem minulého období. Stejně tak ukazatel doby splácení dluhů se výrazně zvýšil, což je negativní. Pokud by bylo nutné zadluženost společnosti udržovat na nižší úrovni,

bylo by nutné přistoupit k omezení plánovaných investic do dlouhodobého majetku, čímž by se snížila potřeba financování cizími zdroji a také by klesla hodnota nákladových úroků. Investice do dlouhodobého majetku jsou ovšem velmi důležité pro budoucí rozvoj podniku a současné výsledky analýzy zadluženosti sice předpovídají určité zhoršení, ovšem nepoukazují na žádné zásadní problémy a příliš vysokou zadluženost. Ukazatele úrokového krytí a doby splácení dluhů navíc v plánovacím období vykazují postupné zlepšování svých hodnot. Snížení nově čerpaných úvěrů a tím i snížení zadluženosti by bylo možné dosáhnout také nižším požadavkem na hodnotu okamžité likvidity, u které je stanoveno dosahování minimálně hodnoty 0,20.

3.6.5 Souhrnný index hodnocení

Jako souhrnný index hodnocení bude využit Altmanův model, který je označován také jako Z-skóre. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů a celkové skóre je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka č. 72: Zhodnocení plánu – souhrnný index hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	Hodnota			
		2020	2021	2022	2023
Pesimistická	X ₁	0,10	0,09	0,11	0,11
	X ₂	0,32	0,31	0,32	0,33
	X ₃	0,03	0,05	0,06	0,06
	X ₄	0,48	0,44	0,41	0,38
	X ₅	0,93	0,94	0,96	0,96
	Z	1,56	1,60	1,65	1,65
Optimistická	X ₁	0,11	0,09	0,11	0,12
	X ₂	0,30	0,30	0,31	0,32
	X ₃	0,04	0,06	0,06	0,06
	X ₄	0,44	0,41	0,38	0,35
	X ₅	0,99	0,99	1,00	1,00
	Z	1,63	1,66	1,69	1,69

Hodnoty Z-skóre se v případě obou variant pohybují v tzv. šedé zóně během celého plánovacího období. Tato zóna se týká hodnot od 1,2 do 2,9. Nižší hodnoty než 1,2 označují společnost jako přímého kandidáta bankrotu. Hodnoty vyšší než 2,9 naopak značí uspokojivou finanční situaci. Šedá zóna znamená, že o finančním zdraví společnosti nelze jednoznačně rozhodnout a v této zóně se společnost nacházela také po celé minulé

období 2015-2019. V roce 2019 dosahovala společnost hodnoty 1,87. V případě pesimistické varianty dosahuje Z-skóre hodnot od 1,56 do 1,65. U optimistické varianty je dosaženo hodnot od 1,63 do 1,69. V pesimistické i optimistické variantě plánu dochází ke snížení hodnoty oproti roku 2019 a bohužel jí v plánovacím období není dosaženo. Souhrnný index hodnocení, který se snaží vyjádřit celkovou finančně-ekonomickou situaci společnosti pomocí jednoho čísla, vypovídá o tom, že dopady pandemie koronaviru značně ovlivní i celkovou finančně-ekonomickou situaci společnosti Prefa Brno, a. s. Nedošlo ovšem k tomu, že by se hodnota Z-skóre dostala do zóny přímých kandidátů bankrotu. Zároveň je pozitivní, že hodnota ukazatele má v plánovacím období rostoucí trend.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem byla provedena také strategická a finanční analýza podniku za posledních pět let, a to včetně porovnání s konkurencí. Vybranou společností, pro kterou je návrh finančního plánu sestaven, je společnost Prefa Brno, a. s., která je předním výrobcem betonových stavebních dílců v České republice.

V této diplomové práci je nejprve formulován úvod, cíle práce, postup a metody zpracování. Následně je práce rozdělena do tří hlavních částí.

V první části jsou uvedena teoretická východiska potřebná pro zpracování této diplomové práce. Jedná se o informace o finančním plánování a o strategické a finanční analýze. Zdrojem informací byla především odborná literatura zaměřující se na tato témata.

V druhé části práce byla nejprve představena vybraná společnost a následně byly aplikovány metody strategické a finanční analýzy. V rámci strategické analýzy bylo zkoumáno vnější makroprostředí (obecné okolí), vnější mikroprostředí (oborové okolí) a vnitřní prostředí společnosti. Využity byly analýzy PESTLE, Porterův model pěti sil a model 7 S. V rámci finanční analýzy byla poté aplikována analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Součástí byl také vybraný souhrnný index hodnocení. Nejdůležitější skupinou ukazatelů v rámci finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, jejichž náplní byla analýza rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Závěr druhé části práce tvoří SWOT analýza, která pracuje s informacemi získanými pomocí uvedených dílčích analýz. V této analýze byly identifikovány slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby. Součástí bylo také bodové hodnocení a získání výsledné bilance celé SWOT analýzy, jejíž závěry byly následně implementovány do finančního plánu.

Poslední část práce se věnuje tvorbě podnikového finančního plánu. Nejprve byla sestavena prognóza generátorů hodnoty, které tvoří základní stavební kameny finančního plánu. Poté byly uvedeny další předpoklady potřebné pro sestavení finančního plánu, které se věnovaly likviditě, podílům na zisku, efektivní sazbě daně z příjmů a také plánování závazků k úvěrovým institucím. Následovalo sestavení finální podoby finančního plánu, a to nejprve v pesimistické a poté v optimistické variantě. Na závěr bylo provedeno zhodnocení variant finančního plánu pomocí metod finanční analýzy.

Sestavený návrh finančního plánu poskytuje společnosti Prefa Brno, a. s. obraz o její budoucí finanční situaci na základě současných předpokladů. Plán může být užitečný pro zajištění likvidity, určení potřebných zdrojů financování a zároveň pomáhá určit problémy, které mohou v budoucnosti nastat. Jak již bylo dříve zmíněno, současný propad ekonomického výkonu způsobený dopady pandemie koronaviru a nejistota ohledně dalšího vývoje v blízké budoucnosti jen zvyšují důležitost finančního plánování, kterému se tato diplomová práce věnovala.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- (2) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- (3) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- (4) ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- (5) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (6) MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
- (7) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- (8) KROPÁČ, Jiří. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-822-9.
- (9) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

- (11) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (12) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (13) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (14) DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. In: *KATEDRA VÝROBNÍCH SYSTÉMŮ* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf
- (15) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (16) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (17) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- (18) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- (19) KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.
- (20) Základní údaje. *PREFA BRNO: jsme tam, kde vy stavíte* [online]. Brno: Prefa Brno, 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje/>

- (21) Historie společnosti. *PREFA BRNO: jsme tam, kde vy stavíte* [online]. Brno: Prefa Brno, 2019 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-spolecnosti/historie/>
- (22) O společnosti Prefa Brno. *PREFA BRNO: jsme tam, kde vy stavíte* [online]. Brno: Prefa Brno, 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-nas/o-spolecnosti-prefa-brno/>
- (23) *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2021* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2021 [cit. 2021-01-21]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2021-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2021.pdf
- (24) Výroční zprávy společnosti Prefa Brno, a. s. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=179475>
- (25) KILLER, Aleš. *Konzultace strategické analýzy* [elektronická pošta]. Message to: karel.sakanek@gmail.com. 31. prosince 2020 12:19 [cit. 2021-01-15]. Osobní komunikace.
- (26) *Mandáty.cz* [online]. KohoVolit.eu, 2020 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://mandaty.cz/>
- (27) COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. *Onemocnění aktuálně* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- (28) Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>
- (29) MORÁVEK, Daniel. Velký rozcestník změn v roce 2021, které se dotknou podnikatelů. *Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2021 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/velky-rozcestnik-zmen-v-roce-2021-ktere-se-dotknou-podnikatelu/>

- (30) Ease of Doing Business rankings. *THE WORLD BANK* [online]. Washington: The World Bank, 2019 [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- (31) Stavebnictví - časové řady. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr
- (32) Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- (33) Filosofie společnosti. *PREFA BRNO: jsme tam, kde vy stavíte* [online]. Brno: Prefa Brno, 2019 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-nas/filosofie-spolecnosti/>
- (34) Organizační struktura. *PREFA BRNO: jsme tam, kde vy stavíte* [online]. Brno: Prefa Brno, 2019 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.prefa.cz/o-spolecnosti/organizacni-struktura/>
- (35) Výroční zprávy společnosti BEST, a. s. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=152236>
- (36) Výroční zprávy společnosti B & BC, a. s. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=150454>
- (37) Tab. Hlavní makroekonomické ukazatele. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/143522114/chmucr040121.xlsx/a3ecea5b-4a66-48ea-b344-f43fc949f40e?version=1.3>

(38) KILLER, Aleš. *Konzultace finančního plánu* [elektronická pošta]. Message to: karel.sakanek@gmail.com. 19. března 2021 9:35 [cit. 2021-03-24]. Osobní komunikace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPM	čistý peněžní majetek
ČPP	čisté pohotové prostředky
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DM	dlouhodobý majetek
DO	doba obratu
EAT	earnings after taxes, zisk po zdanění
EBIT	earnings before interest and taxes, zisk před úroky a daněmi
HDP	hrubý domácí produkt
KPVH	korigovaný provozní výsledek hospodaření
OA	oběžná aktiva
ROA	return on assets, rentabilita aktiv
ROE	return on equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROS	return on sales, rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí společnosti	24
Obrázek č. 2: SWOT analýza	30
Obrázek č. 3: Logo společnosti.....	43
Obrázek č. 4: Organizační struktura	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Interpretace výsledků Z-skóre	42
Tabulka č. 2: Odhadované rozdělení mandátů.....	47
Tabulka č. 3: HDP reálný	48
Tabulka č. 4: Výdaje domácností na spotřebu	49
Tabulka č. 5: Průměrná míra inflace – index spotřebitelských cen	49
Tabulka č. 6: PRIBOR 3M	50
Tabulka č. 7: Počet produktivních obyvatel	51
Tabulka č. 8: Míra nezaměstnanosti	51
Tabulka č. 9: Srovnání průměrné mzdy	64
Tabulka č. 10: Horizontální analýza rozvahy – aktiva	66
Tabulka č. 11: Vertikální analýza rozvahy – aktiva	67
Tabulka č. 12: Horizontální analýza rozvahy – pasiva	68
Tabulka č. 13: Vertikální analýza rozvahy – pasiva	69
Tabulka č. 14: Horizontální analýza VZZ	70
Tabulka č. 15: Vertikální analýza VZZ – výnosy	71
Tabulka č. 16: Vertikální analýza VZZ – náklady.....	72
Tabulka č. 17: Rozdílové ukazatele	72
Tabulka č. 18: ROA	75
Tabulka č. 19: ROE	76
Tabulka č. 20: ROS.....	77
Tabulka č. 21: Obrat celkových aktiv	79
Tabulka č. 22: Obrat dlouhodobého majetku.....	80
Tabulka č. 23: Doba obratu zásob	81
Tabulka č. 24: Doba obratu pohledávek	82
Tabulka č. 25: Doba obratu závazků	82
Tabulka č. 26: Běžná likvidita	84
Tabulka č. 27: Pohotová likvidita	85
Tabulka č. 28: Okamžitá likvidita.....	86
Tabulka č. 29: Celková zadluženost	87
Tabulka č. 30: Úrokové krytí.....	89
Tabulka č. 31: Doba splácení dluhů.....	90

Tabulka č. 32: Altmanův model	91
Tabulka č. 33: SWOT analýza	93
Tabulka č. 34: Bodové hodnocení SWOT analýzy	96
Tabulka č. 35: Výsledná bilance SWOT analýzy	97
Tabulka č. 36: Výběrové koeficienty korelace	99
Tabulka č. 37: Koeficienty determinace	100
Tabulka č. 38: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů	100
Tabulka č. 39: Prognóza tržeb odvětví	102
Tabulka č. 40: Prognóza tržeb společnosti – pesimistická varianta	103
Tabulka č. 41: Prognóza tržeb společnosti – optimistická varianta.....	104
Tabulka č. 42: Prognóza tržeb společnosti dle jednotlivých variant	104
Tabulka č. 43: Provozní zisková marže	105
Tabulka č. 44: Prognóza provozního VH před odpisy – pesimistická varianta.....	105
Tabulka č. 45: Prognóza provozního VH před odpisy – optimistická varianta.....	106
Tabulka č. 46: Doba obratu položek pracovního kapitálu	107
Tabulka č. 47: Položky pracovního kapitálu – pesimistická varianta.....	107
Tabulka č. 48: Položky pracovního kapitálu – optimistická varianta.....	108
Tabulka č. 49: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro Prefa Brno, a. s. .	109
Tabulka č. 50: Souhrnná tabulka koeficientů náročnosti tržeb na investice brutto	110
Tabulka č. 51: Odhad investic brutto v letech 2020-2023	111
Tabulka č. 52: Plán investic do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta	112
Tabulka č. 53: Plán investic do dlouhodobého majetku – optimistická varianta	113
Tabulka č. 54: Průměrná výše podílů na zisku	114
Tabulka č. 55: Efektivní sazba daně z příjmů.....	115
Tabulka č. 56: Stav úvěrů ke konci roku 2019	115
Tabulka č. 57: Průměrná úroková sazba	116
Tabulka č. 58: Plán závazků k úvěrovým institucím – pesimistická varianta	117
Tabulka č. 59: Plán závazků k úvěrovým institucím – optimistická varianta	117
Tabulka č. 60: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	118
Tabulka č. 61: Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta	120
Tabulka č. 62: Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta.....	121
Tabulka č. 63: Výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	123

Tabulka č. 64: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	124
Tabulka č. 65: Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta	125
Tabulka č. 66: Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta	126
Tabulka č. 67: Výkaz peněžních toků – optimistická varianta	127
Tabulka č. 68: Zhodnocení plánu – ukazatele rentability	128
Tabulka č. 69: Zhodnocení plánu – ukazatele aktivity	129
Tabulka č. 70: Zhodnocení plánu – ukazatele likvidity	130
Tabulka č. 71: Zhodnocení plánu – ukazatele zadluženosti	132
Tabulka č. 72: Zhodnocení plánu – souhrnný index hodnocení	133

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj reálného HDP	48
Graf č. 2: Počet osob s nově prokázaným onemocněním COVID-19	53
Graf č. 3: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR	54
Graf č. 4: Změna indexu stavební produkce a počtu firem	57
Graf č. 5: Rozdílové ukazatele	73
Graf č. 6: ROA	75
Graf č. 7: ROE	76
Graf č. 8: ROS	77
Graf č. 9: Obrat celkových aktiv	79
Graf č. 10: Obrat dlouhodobého majetku	80
Graf č. 11: Doba obratu zásob	81
Graf č. 12: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti Prefa Brno, a. s.	83
Graf č. 13: Běžná likvidita	84
Graf č. 14: Pohotová likvidita	85
Graf č. 15: Okamžitá likvidita	86
Graf č. 16: Zdroje financování analyzované společnosti	88
Graf č. 17: Úrokové krytí	89
Graf č. 18: Altmanův model	91
Graf č. 19: Prognóza tržeb odvětví dle jednotlivých trendů	101
Graf č. 20: Korelační diagram pro lineární trend	101

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Provozní zisková marže.....	19
Vzorec č. 2: Horizontální analýza – absolutní změna	33
Vzorec č. 3: Horizontální analýza – procentní změna	33
Vzorec č. 4: Vertikální analýza.....	33
Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál.....	34
Vzorec č. 6: Čisté pohotové prostředky	34
Vzorec č. 7: Čistý peněžní majetek	34
Vzorec č. 8: ROA.....	35
Vzorec č. 9: ROE	36
Vzorec č. 10: ROS	36
Vzorec č. 11: Obrat celkových aktiv	37
Vzorec č. 12: Obrat dlouhodobého majetku	37
Vzorec č. 13: Doba obratu zásob	37
Vzorec č. 14: Doba obratu pohledávek.....	38
Vzorec č. 15: Doba obratu závazků	38
Vzorec č. 16: Běžná likvidita.....	39
Vzorec č. 17: Pohotová likvidita.....	39
Vzorec č. 18: Okamžitá likvidita	39
Vzorec č. 19: Celková zadluženost.....	40
Vzorec č. 20: Úrokové krytí	40
Vzorec č. 21: Doba splácení dluhů	40
Vzorec č. 22: Altmanův model	41
Vzorec č. 23: Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (aktiva – dlouhodobý majetek)	I
Příloha č. 2: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (aktiva – oběžná aktiva)	II
Příloha č. 3: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (pasiva – vlastní kapitál)	III
Příloha č. 4: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (pasiva – cizí zdroje)	IV
Příloha č. 5: Prefa Brno, a. s. – výkaz zisku a ztráty (první část)	V
Příloha č. 6: Prefa Brno, a. s. – výkaz zisku a ztráty (druhá část)	VI
Příloha č. 7: Prefa Brno, a. s. – výkaz peněžních toků	VII
Příloha č. 8: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro BEST, a. s.	VIII
Příloha č. 9: Koeficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro B & BC, a. s.	IX

Příloha č. 1: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (aktiva – dlouhodobý majetek)
(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	618 217	788 322	865 508	931 785	966 668
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					0
B.	Dlouhodobý majetek	355 272	517 073	600 305	596 092	656 453
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	378	186	1 883	2 258	1 701
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					0
2.	Ocenitelná práva	257	186	1 883	2 258	1 701
2.1.	Software	257	186	1 883	2 258	1 701
2.2.	Ostatní ocenitelná práva					0
3.	Goodwill					0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					0
5.	Poskytnuté zálohy na DM nehmotný a nedokončený DM nehmotný	121	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	121				0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	312 665	451 788	532 547	531 155	590 316
B. II. 1.	Pozemky a stavby	214 393	213 016	239 805	321 189	344 164
1.1.	Pozemky	24 257	25 365	25 491	25 944	32 124
1.2.	Stavby	190 136	187 651	214 314	295 245	312 040
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	90 680	137 914	202 317	201 372	180 293
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů					0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny					0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					0
5.	Poskytnuté zálohy na DM hmotný a nedokončený DM hmotný	7 592	100 858	90 425	8 594	65 859
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 800	9 935	1 703	2 601	14 694
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 792	90 923	88 722	5 993	51 165
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	42 229	65 099	65 875	62 679	64 436
B. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	38 702	46 581	44 271	42 041	42 215
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba					0
3.	Podíly – podstatný vliv	3 527	18 518	21 604	20 638	22 221
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv					0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					0
6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní					0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					0

Příloha č. 2: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (aktiva – oběžná aktiva)

(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
C.	Oběžná aktiva	254 058	263 647	257 001	326 765	297 831
C. I.	Zásoby	88 952	113 138	111 840	168 163	132 263
C. I. 1.	Materiál	27 637	34 176	36 017	41 069	39 401
2.	Nedokončená výroba a polotovary	8 239	18 361	10 794	57 895	13 674
3.	Výrobky a zboží	53 076	60 601	65 029	69 088	78 979
3.1.	Výrobky	42 278	49 549	53 091	57 030	68 269
3.2.	Zboží	10 798	11 052	11 938	12 058	10 710
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				111	209
C. II.	Pohledávky	112 879	142 586	133 504	132 116	124 221
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	4 964	8 135	8 310	7 108	7 309
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4 964	8 135	8 310	7 108	7 309
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba					0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv					0
1.4.	Odložená daňová pohledávka					0
1.5.	Pohledávky – ostatní	0	0	0	0	0
1.5.1.	Pohledávky za společníky					0
1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					0
1.5.3.	Dohadné účty aktivní					0
1.5.4.	Jiné pohledávky					0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	107 915	134 451	125 194	125 008	116 912
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	102 620	120 519	118 654	118 476	109 918
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	500				0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv					0
2.4.	Pohledávky – ostatní	4 795	13 932	6 540	6 532	6 994
2.4.1.	Pohledávky za společníky					0
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					0
2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	3 623	12 103	3 764	4 191	4 499
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 040	1 574	1 594	1 774	1 569
2.4.5.	Dohadné účty aktivní	118	129	397	77	10
2.4.6.	Jiné pohledávky	14	126	785	490	916
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba					0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek					0
C. IV	Peněžní prostředky	52 227	7 923	11 657	26 486	41 347
IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	700	786	754	663	536
2.	Peněžní prostředky na účtech	51 527	7 137	10 903	25 823	40 811
D.	Časové rozlišení	8 887	7 602	8 202	8 928	12 384
D. 1.	Náklady příštích období	8 232	7 021	7 811	8 302	12 301
2.	Komplexní náklady příštích období					0
3	Příjmy příštích období	655	581	391	626	83

Příloha č. 3: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (pasiva – vlastní kapitál)
(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	618 217	788 322	865 508	931 785	966 668
A.	Vlastní kapitál	423 976	453 242	474 522	505 966	556 650
A. I.	Základní kapitál	205 710	205 710	205 710	205 710	205 710
1.	Základní kapitál	205 710	205 710	205 710	205 710	205 710
2.	Vlastní podíly (-)					
3.	Změny základního kapitálu					
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	22 670	23 446	20 250	22 007
A. II. 1.	Ážio					
2.	Kapitálové fondy	0	22 670	23 446	20 250	22 007
2.1.	Ostatní kapitálové fondy					
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		22 670	23 446	20 250	22 007
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)					
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A. III.	Fondy ze zisku	227	227	227	227	227
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy					
2.	Statutární a ostatní fondy	227	227	227	227	227
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	177 353	211 801	222 538	240 219	269 462
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	177 353	211 801	222 538	240 219	269 462
2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)					
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	40 686	12 834	22 601	39 560	59 244
2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)					

Příloha č. 4: Prefa Brno, a. s. – rozvaha (pasiva – cizí zdroje)

(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
B. + C.	Cizí zdroje	192 595	332 974	389 386	423 076	408 446
B.	Rezervy	0	0	0	0	2 100
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů					
B. 3.	Rezervy podle zvláštních předpisů					
B. 4.	Ostatní rezervy					2 100
C.	Závazky	192 595	332 974	389 386	423 076	406 346
C. I.	Dlouhodobé závazky	51 002	102 876	187 700	192 163	173 688
I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
I. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
I. 1.2.	Ostatní dluhopisy					
I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	42 000	94 321	171 392	172 464	158 981
I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
I. 4.	Závazky z obchodních vztahů					
I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
I. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
I. 7.	Závazky – podstatný vliv					
I. 8.	Odložený daňový závazek	4 148	3 994	6 434	8 173	10 026
I. 9.	Závazky – ostatní	0	0	0	0	0
I. 9.1.	Závazky ke společníkům					
I. 9.2.	Dohadné účty pasivní					
I. 10.	Jiné závazky	4 854	4 561	9 874	11 526	4 681
C. II.	Krátkodobé závazky	141 593	230 098	201 686	230 913	232 658
II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
II. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
II. 1.2.	Ostatní dluhopisy					
II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	20 502	76 105	61 094	55 076	41 401
II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 271	11 301	17 097	35 794	26 210
II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	93 394	127 602	106 439	118 050	126 747
II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě					
II. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
II. 7.	Závazky – podstatný vliv					
II. 8.	Závazky ostatní	20 426	15 090	17 056	21 993	38 300
II. 8.1.	Závazky ke společníkům	613	696	244	739	1 089
II. 8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci					
II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	8 164	8 098	8 881	11 130	12 859
II. 8.4.	Závazky se soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 653	4 672	5 097	6 431	7 374
II. 8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	6 797	1 408	2 538	3 606	11 306
II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	190	207	287	78	1 740
II. 8.7.	Jiné závazky	9	9	9	9	3 932
D.	Časové rozlišení	1 646	2 106	1 600	2 743	1 572
D. 1.	Výdaje příštích období	1 646	2 106	1 600	2 743	1 572
D. 2.	Výnosy příštích období					

Příloha č. 5: Prefa Brno, a. s. – výkaz zisku a ztráty (první část)
(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	713 729	688 502	812 267	870 618	1 025 012
II.	Tržby za prodej zboží	59 533	43 838	46 903	55 261	57 557
A.	Výkonová spotřeba	557 134	554 301	602 179	686 542	698 078
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	49 480	33 713	36 296	40 140	39 376
2.	Spotřeba materiálu a energie	340 333	344 019	358 809	394 627	403 823
3.	Služby	167 321	176 569	207 074	251 775	254 879
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (-)	-10 329	-15 956	1 435	-52 029	33 555
C.	Aktivace (-)	-32 411	-44 090	-31 018	-40 215	-55 540
D.	Osobní náklady	166 944	169 881	190 423	224 026	255 323
D. 1.	Mzdové náklady	123 251	123 846	138 695	162 925	185 359
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	43 693	46 035	51 728	61 101	69 964
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	41 307	41 820	46 846	54 993	62 416
D. 2. 2.	Ostatní náklady	2 386	4 215	4 882	6 108	7 548
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti	42 050	51 170	66 738	70 472	74 546
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	44 385	52 498	62 635	73 464	76 258
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	44 385	52 498	62 635	73 464	76 258
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné					
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	-202	-1 546	797	406	-310
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	-2 133	218	3 306	-3 398	-1 402
III.	Ostatní provozní výnosy	28 309	24 327	29 345	36 685	35 060
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 681	298	173	627	3 961
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22 197	19 292	20 359	27 249	23 180
III. 3.	Jiné provozní výnosy	4 431	4 737	8 813	8 809	7 919
F.	Ostatní provozní náklady	24 951	23 113	24 300	24 350	31 334
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	46			19	4 026
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	16 181	14 526	14 893	16 892	15 928
F. 3.	Daně a poplatky v provozní činnosti	2 778	2 484	2 320	2 865	2 516
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období					2 100
F. 5.	Jiné provozní náklady	5 946	6 103	7 087	4 574	6 764

Příloha č. 6: Prefa Brno, a. s. – výkaz zisku a ztráty (druhá část)
(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]				
		2015	2016	2017	2018	2019
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	53 232	18 248	34 458	49 418	80 333
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba					
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	2 600	2 400	2 500	5 000	2 500
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	2 600	2 400	2 500	5 000	2 500
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	185	40	20	13	139
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	16	18	19	13	139
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	169	22	1		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 481	2 806	4 345	4 746	4 948
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba					
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 481	2 806	4 345	4 746	4 948
VII.	Ostatní finanční výnosy	541	122	1 040	1 096	802
K.	Ostatní finanční náklady	3 348	2 644	4 117	4 486	4 232
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 503	-2 888	-4 902	-3 123	-5 739
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	50 729	15 360	29 556	46 295	74 594
L.	Daň z příjmů	10 043	2 526	6 955	6 735	15 350
L. 1.	Daň z příjmů splatná	8 791	2 680	4 515	4 996	13 497
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	1 252	-154	2 440	1 739	1 853
**	Výsledek hospodaření po zdanění	40 686	12 834	22 601	39 560	59 244
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40 686	12 834	22 601	39 560	59 244
*	Čistý obrat za účetní období	804 897	759 229	892 075	968 673	1 121 070

Příloha č. 7: Prefa Brno, a. s. – výkaz peněžních toků
(Zdroj: 24)

Označení	Položka	Hodnota [tis. Kč]			
		2016	2017	2018	2019
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	52 227	7 923	11 657	26 486
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	15 360	29 556	46 295	74 594
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	39 454	69 166	66 400	80 777
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv s výjimkou ZC prodaných stálých aktiv	52 498	62 635	73 464	76 258
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-1 328	4 103	-2 992	388
A. 1. 3.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-2 698	-2 673	-5 608	-2 435
A. 1. 4.	Výnosy z podílů na zisku	-2 400			
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM a výnosové úroky	2 766	4 325	4 733	4 809
A. 1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-9 384	776	-3 197	1 757
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	54 814	98 722	112 695	155 371
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-10 765	-8 230	-16 675	63 628
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti vč. aktivních účtů časového rozlišení	-23 794	5 176	4 060	13 169
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti vč. pasivních účtů časového rozlišení	38 761	-13 907	35 993	14 249
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	-25 732	501	-56 728	36 210
A. 2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do "P"				
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	44 049	90 492	96 020	218 999
A. 3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-2 806	-4 345	-4 746	-4 948
A. 4.	Přijaté úroky	40	20	13	139
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období	-12 925	-4 515	-4 601	-20 825
A. 7.	Přijaté podíly na zisku	2 400			
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	30 758	81 652	86 686	193 365
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-191 629	-145 867	-69 270	-140 645
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 698	2 673	5 627	6 461
B. 3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám				
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-188 931	-143 194	-63 643	-134 184
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	107 631	67 373	-3 294	-34 003
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněž. ekvivalenty	6 238	-2 097	-4 920	-10 317
C. 2. 1.	Zvýšení peněž. prostředků a ekvival. z titulu zvýšení zákl. kapitálu, ážia, popř. fondů ze zisku				
C. 2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům				
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů				
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky				
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů				
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku vč. Zaplacené srážkové daně	6 238	-2 097	-4 920	-10 317
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	113 869	65 276	-8 214	-44 320
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-44 304	3 734	14 829	14 861
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	7 923	11 657	26 486	41 347

Příloha č. 8: Koefficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro BEST, a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 35)

Položka	Hodnota				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	770 590	768 860	932 757	1 170 078	1 308 244
DM nehmotný					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	2 331	1 707	2 414	3 843	7 172
Odpisy [tis. Kč]	-	1 015	274	383	1 255
Investice netto [tis. Kč]	-	-624	707	1 429	3 329
Investice brutto [tis. Kč]	-	391	981	1 812	4 584
Investiční náročnost tržeb	-	0,0509 %	0,1052 %	0,1549 %	0,3504 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,1858 %				
Pozemky					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	183 592	183 592	187 814	187 814	187 814
Odpisy [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investice netto [tis. Kč]	-	0	4 222	0	0
Investice brutto [tis. Kč]	-	0	4 222	0	0
Investiční náročnost tržeb	-	0,0000 %	0,4526 %	0,0000 %	0,0000 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,1010 %				
Stavby					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	618 201	625 844	620 973	629 748	652 204
Odpisy [tis. Kč]	-	12 088	12 273	12 497	12 986
Investice netto [tis. Kč]	-	7 643	-4 871	8 775	22 456
Investice brutto [tis. Kč]	-	19 731	7 402	21 272	35 442
Investiční náročnost tržeb	-	2,5663 %	0,7936 %	1,8180 %	2,7091 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	2,0059 %				
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	399 228	410 504	405 995	394 410	393 940
Odpisy [tis. Kč]	-	37 852	45 072	47 499	47 813
Investice netto [tis. Kč]	-	11 276	-4 509	-11 585	-470
Investice brutto [tis. Kč]	-	49 128	40 563	35 914	47 343
Investiční náročnost tržeb	-	6,3897 %	4,3487 %	3,0694 %	3,6188 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	4,1376 %				

Příloha č. 9: Koefficienty náročnosti tržeb na investice brutto pro B & BC, a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, 36)

Položka	Hodnota				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	347 713	386 265	441 584	587 564	571 166
DM nehmotný					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	9 820	8 075	6 006	3 956	2 161
Odpisy [tis. Kč]	-	2 285	2 490	2 051	2 033
Investice netto [tis. Kč]	-	-1 745	-2 069	-2 050	-1 795
Investice brutto [tis. Kč]	-	540	421	1	238
Investiční náročnost tržeb	-	0,1398 %	0,0953 %	0,0002 %	0,0417 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,0604 %				
Pozemky					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	15 431	15 431	15 431	15 431	15 431
Odpisy [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investice netto [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investice brutto [tis. Kč]	-	0	0	0	0
Investiční náročnost tržeb	-	0,0000 %	0,0000 %	0,0000 %	0,0000 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,0000 %				
Stavby					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	261 771	254 407	254 402	244 041	234 997
Odpisy [tis. Kč]	-	10 716	11 081	11 182	11 255
Investice netto [tis. Kč]	-	-7 364	-5	-10 361	-9 044
Investice brutto [tis. Kč]	-	3 352	11 076	821	2 211
Investiční náročnost tržeb	-	0,8678 %	2,5082 %	0,1397 %	0,3871 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	0,8789 %				
Hmotné movité věci a jejich soubory					
Stav majetku na konci roku [tis. Kč]	163 899	184 354	166 940	143 845	121 679
Odpisy [tis. Kč]	-	31 346	32 481	30 992	31 579
Investice netto [tis. Kč]	-	20 455	-17 414	-23 095	-22 166
Investice brutto [tis. Kč]	-	51 801	15 067	7 897	9 413
Investiční náročnost tržeb	-	13,4107 %	3,4120 %	1,3440 %	1,6480 %
Investiční náročnost tržeb 2016-2019	4,2373 %				